



國泰

二零二五年報告書

國泰航空有限公司
股份代號：00293



目錄

管理層討論及分析

- 3 財務及營業撮要
- 5 主席致函
- 6 行政總裁回顧與展望
- 9 業務回顧
- 33 財務評述

企業管治

- 38 董事及要員
- 42 董事局報告
- 53 企業管治報告
- 71 風險管理

財務報表

- 78 獨立核數師報告
- 83 綜合損益表
- 84 綜合其他全面收益表
- 85 綜合財務狀況表
- 86 綜合現金流量表
- 87 綜合股東權益變動表
- 88 財務報表附註
- 138 重大附屬公司及聯屬公司
- 140 重大會計政策
- 150 業務統計數字
- 155 詞彙
- 156 公司及股東資料
- 156 免責聲明

國泰航空有限公司

國泰航空有限公司(「公司」)於一九四六年在香港成立。過去八十年來，集團一直以港為家，至今仍致力貢獻香港，不斷進行龐大投資，務求令香港發展為一個主要國際航空樞紐。公司及其附屬公司(「國泰」、「國泰集團」或「集團」)在四大業務範疇提供產品及服務，包括國泰航空、國泰貨運、生活品味及香港快運航空有限公司(「香港快運」)業務。

於二零二五年十二月三十一日，國泰航空及香港快運提供定期客運航班前往全球共超過一百個航點，包括中國內地二十四個航點。此外，集團透過代碼共享協議為另外一百七十六個客運目的地提供服務。國泰航空為環球航空聯盟「寰宇一家」的創辦成員，該聯盟的服務網絡覆蓋全球超過九百個航點。

於二零二五年十二月三十一日，除了利用集團客運航班的腹艙可載貨量外，國泰貨運提供定期貨運服務前往全球共四十一個航點。香港華民航空有限公司(「華民航空」)提供定期及包機貨運服務前往十七個航點。

於二零二五年十二月三十一日，集團共持有二百三十七架飛機，並已訂購一百零三架新的客機及貨機。

公司於二零二五年十二月三十一日持有一百七十九架客機及貨機。香港快運為公司的全資附屬公司，是一家以香港為基地的低成本航空公司，於二零二五年十二月三十一日持有四十四架飛機，在亞洲區內提供定期航班。華民航空為公司的全資附屬公司，這家提供速遞服務的全貨運航空公司於二零二五年十二月三十一日營運十四架飛機，在亞洲提供定期航班及包機服務。

集團的其他業務還包括飲食服務、洗衣、地勤服務及貨運站公司。

於二零二五年十二月三十一日，公司持有中國國際航空股份有限公司(「國航」)百分之十五點零九股權。國航是中國唯一載國旗飛行的航空公司。在中國內地，國航於提供客運、貨運及其他航空相關服務方面，均處於領先地位。

於二零二五年十二月三十一日，集團持有中國國際貨運航空有限公司(「國貨航」)股本權益共百分之二十一點零一，國貨航是中國內地提供航空貨運服務的主要公司。

國泰集團的企業總部位於香港國際機場。於二零二五年十二月三十一日，國泰集團在全球僱用逾三萬三千名員工，其中在香港僱用的員工約二萬八千人。公司及其大股東太古股份有限公司(「太古公司」)及國航的股份均於香港聯合交易所有限公司上市。

財務及營業撮要

集團財務統計數字

		2025	2024	變幅
業績				
收益	港幣百萬元	116,766	104,371	+11.9%
國泰集團股東應佔溢利	港幣百萬元	10,828	9,888	+9.5%
每股普通股盈利				
— 基本	港仙	165.5	149.2	+10.9%
— 攤薄	港仙	161.8	133.2	+21.5%
每股普通股股息	港幣	0.84	0.69	+21.7%
邊際利潤	%	9.3	9.5	-0.2個百分點
財務狀況				
國泰集團股東應佔資金	港幣百萬元	60,110	52,500	+14.5%
借貸淨額 ^(a)	港幣百萬元	46,812	57,941	-19.2%
可動用的無限制用途流動資金	港幣百萬元	25,435	19,073	+33.4%
每股普通股的普通股股東資金	港幣	8.9	8.2	+8.5%
債務淨額股份比例 ^(a)	倍數	0.78	1.10	-0.32倍

營業統計數字

		2025	2024	變幅
公司				
可用噸千米數 (「可用噸千米」)	百萬	28,773	24,836	+15.9%
收入噸千米數 (「收入噸千米」)	百萬	20,461	17,362	+17.8%
每可用噸千米成本 (連燃油) ^(b)	港幣	3.32	3.40	-2.4%
每百萬可用噸千米耗油量	桶	1,327	1,289	+2.9%
每百萬收入噸千米耗油量	桶	1,865	1,844	+1.1%
每可用噸千米成本 (除燃油) ^(b)	港幣	2.32	2.36	-1.7%
每港幣千元員工開支的可用噸千米	單位	1,788	1,853	-3.5%
每員工可用噸千米	千位	1,133	1,081	+4.8%
飛機使用量	每日時數	11.3	9.4	+20.2%
機隊平均機齡	年	12.8	11.8	+1.0年
溫室氣體排放量	百萬噸二氧化碳當量	15.3	12.8	+19.5%
每可用噸千米排放的溫室氣體	克二氧化碳當量	532	517	+2.9%
可記錄總工傷事故頻率	每二十萬工時的工傷數目	6.0	10.3	-41.7%
國泰航空				
可用座位千米數 (「可用座位千米」)	百萬	140,681	111,789	+25.8%
收入乘客千米數 (「收入乘客千米」)	百萬	119,875	93,016	+28.9%
每可用座位千米客運收益	港仙	51.5	56.0	-8.0%
收入乘客運載人次	千位	28,871	22,827	+26.5%
乘客運載率	%	85.2	83.2	+2.0個百分點
乘客收益率	港仙	60.4	67.3	-10.3%
航班準時表現 (客運)	%	75.3	72.9	+2.4個百分點
國泰貨運				
可用貨運噸千米數 (「可用貨運噸千米」)	百萬	15,373	14,193	+8.3%
貨運收入噸千米數 (「貨運收入噸千米」)	百萬	9,037	8,503	+6.3%
每可用貨運噸千米貨運收益	港幣	1.58	1.69	-6.5%
運載貨物	千噸	1,677	1,532	+9.5%
貨物運載率	%	58.8	59.9	-1.1個百分點
貨物收益率	港幣	2.69	2.82	-4.6%
香港快運				
可用座位千米數 (「可用座位千米」)	百萬	18,157	13,764	+31.9%
收入乘客千米數 (「收入乘客千米」)	百萬	14,446	11,481	+25.8%
每可用座位千米客運收益	港仙	35.2	43.5	-19.1%
收入乘客運載人次	千位	7,912	6,100	+29.7%
乘客運載率	%	79.6	83.4	-3.8個百分點
乘客收益率	港仙	44.2	52.2	-15.3%
航班準時表現	%	84.3	79.1	+5.2個百分點
機隊平均機齡	年	7.3	7.1	+0.2年

(a) 撇除不含資產轉讓元素的租賃後，經調整借款淨額及債務淨額股份比例分別為港幣三百六十三億五千二百萬元 (二零二四年：港幣四百七十億九千七百萬元) 及零點六零倍 (二零二四年：零點九零倍)。

(b) 每可用噸千米成本是指期內的營業成本總額除以可用噸千米。

財務及營業撮要

機隊資料^(a)

於二零二五年十二月
三十一日各機隊的數目

飛機類型	租賃 ^(b)			總數	平均 機齡	訂購架數 ^{(c)(i)}			總數	不含資產轉讓租賃期滿架數 ^(b)					
	擁有	包含 資產 轉讓	不含 資產 轉讓			'26	'27	28及之後		'26	'27	'28	'29	'30	'31及 之後
公司(客機):															
A321/A320-200neo	5	6	5	16	3.1	3 ^(d)	8 ^(d)	3 ^(d)	14						5
A330-300	41	1	1	43	17.3							1			
A330-900								30	30						
A350-900	20	8	2	30	7.7							2			
A350-1000	11	7		18	6.1										
777-300	17			17	24.2										
777-300ER	26		9	35	13.2										9
777-9							9	26 ^(e)	35						
公司(貨機):															
A350F貨機								6	6						
747-400ERF貨機	6			6	17.0										
747-8F貨機	14			14	12.9										
公司總數	140	22	17	179	12.8	3	17	65	85	-	-	3	-	-	14
香港快運:															
A320-200	3 ^(f)		3	6	17.8							2	1		
A320-200neo			10	10	6.8	2 ^{(d)(g)}	2 ^{(d)(g)}	4 ^{(d)(g)}	8			2	2	1	5
A321-200	2 ^(f)		10	12	10.5					2					8
A321-200neo	7 ^(f)	9 ^(f)		16	1.3	3 ^{(d)(g)}	6 ^{(d)(g)}	1 ^{(d)(g)}	10						
總數	12	9	23	44	7.3	5	8	5	18	2	-	4	3	1	13
華民航空^(h):															
A330-243F貨機			4	4	11.9					2					2
A330-300P2F貨機			10	10	14.2					3		4	3		
總數	-	-	14	14	13.6	-	-	-	-	5	-	4	3	2	-
總數合計	152	31	54	237	11.8	8	25	70	103	7	-	11	6	3	27

(a) 於二零二五年十二月三十一日後出現的機隊變動並不反映於機隊資料內。

(b) 不含資產轉讓元素的租賃按照會計準則以類似包含資產轉讓元素的租賃的方式入賬。大部分在上表列示的不含資產轉讓元素的租賃均在《香港財務報告準則》第16號租賃(「香港財務報告準則第16號」)的範圍內。

(c) 集團相信，以其於二零二五年十二月三十一日可動用的無限用途流動資金，加上隨時準備進入貸款及債務資本市場，集團具有充足的融資能力，為此項重要的機隊投資提供資金。

(d) 最終數目須視乎公司與香港快運的分配。

(e) 集團於二零二五年八月行使購買權收購十四架波音777-9型飛機。

(f) 飛機轉租予香港快運。

(g) 空中巴士A320-200neo型及A321-200neo型飛機最終的劃分須視乎因應未來營運要求而作出的調整。

(h) 華民航空營運的貨機有關的合約安排並不構成《香港財務報告準則》第16號所指的租賃。

(i) 集團亦有權額外購入八十九架飛機。

主席致函

我很高興向各位報告，二零二五年迎來我們連續第三年取得穩健業績。這一卓越成就反映我們團隊的承擔，並為我們打下堅實根基，藉此能夠繼續為顧客、員工、股東及香港開拓可持續的業務發展。

過去三年的穩健溢利，使我們得以強化資產負債表，並完成多項包括優先股、認股權證、可轉換債券以及最近卡塔爾航空於國泰持股的回購。有關回購體現我們對長期業務前景的信心。

我們強化後的資產負債表，亦促成我們投資逾港幣一千億元於機隊、客艙及貴賓室產品，以及數碼創新領域的承諾，以提升顧客體驗，鞏固香港國際航空樞紐地位。於二零二五年八月，我們行使購買權增添十四架波音777-9型客機，集團對該款客機的訂購總數增至三十五架。作為更新及擴張全機隊計劃其中一環，我們現有逾一百架新型窄體客機、區域寬體機、長途寬體機及大型貨機正陸續交付。

財務業績

國泰集團(包括航空公司、附屬公司及聯屬公司)於二零二五年錄得應佔溢利為港幣一百零八億二千八百萬元(二零二四年：港幣九十八億八千八百萬元)。二零二五年每股普通股盈利為港幣一百六十五點五仙(二零二四年：港幣一百四十九點二仙)。受惠於可載量增加、客運量穩定及貨運需求強勁，推動財務業績增長，惟部分增幅因香港快運造成的乘客收益正常化及虧損所致。

集團旗下航空公司及附屬公司於二零二五年全年錄得應佔溢利港幣九十九億九千六百萬元(二零二四年：港幣八十八億四千九百萬元)。來自聯屬公司的業績淨額(大部分為延遲三個月確認)為全年溢利港幣四億四千七百萬元(二零二四年：港幣二億八千八百萬元)。

二零二五年的應佔溢利包括一項因與香港飛機工程有限公司(「港機」)就飛機零件管理合營企業達成的和解協議而產生的非經常性盈利約港幣八億七千八百萬元，此收入列於其他收入。

根據全年業績，我們得以向普通股股東宣佈派發第二次中期股息，每股普通股港幣零點六四元，並將於二零二六年五月七日派發予於記錄日期(即二零二六年四月二日)辦

公時間結束時登記於股東名冊上的普通股股東。公司普通股股份將由二零二六年三月三十一日起除息。連同已派發的第一次中期股息，二零二五年度普通股股息總額達每股港幣零點八四元或港幣五十二億二千八百萬元。公司對普通股股東的股息政策是將撇除非現金特殊項目後的綜合除稅後溢利約一半作為股息。惟有關派息須考慮其他因素，如公司的財務狀況表、公司的溢利、市場情況、現行及預期經濟環境的穩健程度。

前景

本年度為國泰自一九四六年創立以來的八十週年。在過去八十年，我們與香港這個航空樞紐並肩成長，我們對此深感自豪。隨著我們慶祝「同心飛躍八十年」，我們期待繼續連繫香港與中國內地，並與世界接軌。

目前全球地緣政治環境動盪，導致客運及貨運流量以及航空燃油價格出現難以預料的變動。持續的供應鏈受阻及成本通脹亦繼續影響新飛機、客艙產品及零部件的交付。然而，我們已奠定堅實基礎，使國泰更具韌性、效率與靈活性。這使我們處於最佳位置以應對當前的市場波動，而在繼續面對外部挑戰的同時，我們亦會保持靈活應變。

隨著我們在航線網絡增加航班班次及航點，預期於二零二六年客運運力將增長約百分之十，同時亦將帶動貨運運力的提升。我們對國泰未來在香港國際航空樞紐核心地位的發展前景仍然充滿信心。

致謝

我謹誠心感謝團隊、顧客及股東，在過去三年來的鼎力支持，讓我們達成各項成果與里程碑。最重要的是，全體員工以專業精神傾力為顧客提供卓越服務，這正是國泰邁向長遠成功最堅實的根基。

主席

賀以禮

香港，二零二六年三月十一日

行政總裁回顧與展望

量與質的重建

過去三年，對國泰集團而言，是快速重建的時期。在此期間，我們持續增加航點至我們的網絡、增加熱門航線班次、提升顧客體驗，並為香港國際機場的客貨運量作出貢獻。

於二零二五年年初，全面重建航班後，集團於去年開通前往二十個航點的服務，使我們合計的客運網絡覆蓋全球逾一百個航點。我們的團隊規模亦持續擴大，截至二零二五年底，員工人數已超過三萬三千名。

令我特別欣喜的是，我們在過去一年於多個知名行業獎項及評選中屢獲殊榮。這些榮譽歸功於我們的團隊，並彰顯我們持續致力為顧客提升服務水平，以及鞏固香港作為世界級國際航空樞紐的地位。

為客戶及香港投資

作為我們對提升客戶體驗及鞏固香港國際航空樞紐地位承諾的一部分，我們已投入逾港幣一千億元於我們的機隊、客艙及貴賓室產品，以及數碼創新領域。

去年，國泰航空持續將更多配備獲獎爾雅商務客艙、新特選經濟客艙及煥然一新的經濟客艙升級改造的波音777-300ER型客機投入更多長途航線。同時，香港快運接收四架新型窄體客機。

在地面上，我們已迎接顧客重返兩個全新設計旗艦貴賓室——位於香港國際機場的逸連堂及位於北京首都國際機場的國泰貴賓室。上述重新設計空間乃我們於香港及其他主要城市推行更廣泛貴賓室提升策略的一部分。

四大業務的表現

國泰航空的客運收益為港幣七百二十四億五千四百萬元，較二零二四年增加百分之十五點八。可用座位千米增加百分之二十五點八，而以收入乘客千米計算的客運量則增加百分之二十八點九。二零二五年國泰航空運載乘客共二千八百九十萬人次，平均每日載客七萬九千一百人次，較二

零二四年增加百分之二十六點五。運載率為百分之八十五點二，二零二四年則為百分之八十三點二，而收益率下跌百分之十點三至港幣六十點四仙。

除新增航點及提升顧客體驗外，我們亦專注於增加國泰航空現有航線的班次，尤以利雅得及達拉斯航線為例，因應客戶需求而提升至每日航班。

國泰貨運於二零二五年錄得的收益為港幣二百四十二億七千九百萬元，增加百分之一點二。由於客運航班增加，提供更多貨運腹艙載貨空間，可用貨運噸千米增加百分之八點三。以貨運收入噸千米計算的貨運量增加百分之六點三，整體載貨噸數增加百分之九點五至一百七十萬噸。運載率為百分之五十八點八，二零二四年為百分之五十九點九，而收益率則下跌百分之四點六至港幣二點六九元。

儘管全球貿易及供應鏈的變動帶來諸多不確定性，我們的貨運業務於二零二五年展現出韌性，並交付強勁的業績。憑藉持續保持警覺與靈活應變，我們得以將運力精準導向需求最旺盛的區域。我們亦持續專注於向客戶提供卓越服務及特別解決方案，展示我們「We Know How」的品牌承諾。

我們亦持續拓展國泰生活品味業務，同時積極壯大國泰會員基礎。去年，我們宣佈對會員計劃作出多項改動，待於二零二七年一月生效後，將為會員帶來更順暢、更簡單及更佳的體驗。我們的業務其他範疇亦將持續發展，例如支付、保險及生活品味合作夥伴，以及「國泰假期」及「國泰品味」。

由於可運載量增加，國泰（未計附屬公司及聯屬公司）的整體成本與二零二四年相比有所增加。二零二五年的非燃油成本為港幣六百六十八億二千八百萬元，較二零二四年增加百分之十三點八。淨燃料成本較二零二四年增加港幣二十八億九千九百萬元（相當於百分之十一點二）。

我們全資擁有的低成本航空公司香港快運的客運收益為港幣六十三億九千四百萬元，較二零二四年增加百分之六點七。可用座位千米增加百分之三十一點九，而以收入乘客千米計算的客運量則增加百分之二十五點八。二零二五年香港快運運載乘客共七百九十萬人次，平均每日載客二萬一千七百人，較二零二四年增加百分之二十九點七。運載率為百分之七十九點六，二零二四年則為百分之八十三點四，而收益率下跌百分之十五點三至港幣四十四點二仙。

香港快運於二零二五錄得除財務支出淨額及稅項前虧損港幣九億九千六百萬元(二零二四年：虧損港幣二億零四百萬元)。短期因素影響其盈利，包括客戶旅遊目的地偏好轉變、多條新航線的開辦(尚需時間成熟)，以及部分客機因行業普遍的持續未有改善的普惠發動機問題而仍然停飛。

其他附屬公司及聯屬公司的表現

華民航空於二零二五年錄得除財務支出淨額及稅項前溢利港幣九億五千四百萬元(二零二四年：港幣九億五千七百萬元)，其業績一直保持穩健。

集團旗下為航空公司提供服務的附屬公司於二零二五年的業績較二零二四年有所改善，乃由於市場增加更多產能。

來自聯屬公司的業績(延遲三個月確認)較二零二四年有所改善。這主要由於國貨航增加其貨運機隊規模，並在航空貨運服務、貨運航站樓服務及綜合物流解決方案領域保持穩健表現，實現財務業績提升。

展望

經過過去三年的成功重建，我們目前所有可用飛機均已配備完整資源並投入營運。繼近年創高位後，我們的招募及培訓工作現已進入穩定狀態，與增長計劃保持同步。我們將於二零二六年接收八架新型窄體客機，並預計於二零二六年以約百分之十的增長率提升可載客量。

就香港快運而言，我們採取長遠視野，預期將基於低成本航空商業模式，於未來數年持續擴張並提升效率，從而邁向可持續盈利之路。我們已採取多項措施提升業務韌性，並開始見證積極成效，二零二六年首兩個月的開局令人鼓舞。

就國泰航空而言，我們將聚焦於增加現有航線的班次頻率，並新增如三月底啟航的西雅圖航線等新航點。本年末，我們亦將於區域性空中巴士A330-300型客機引入全新平臥睡床的商務客艙產品－爾逸商務艙(設有直接通道)及全新經濟艙。隨後，配備全新全球領先頭等體驗的波音777-9型客機亦將於二零二七年投入服務。

我們亦傾聽客戶的意見，將進一步優化現有服務。在我們窄體空中巴士A321neo型客機上，我們將減少經濟艙座位數，為每個座位提供更寬敞的空間，並強化我們致力為客戶提供最舒適愉悅飛行體驗的承諾。

在地面上，我們的旗艦香港貴賓室－寰宇堂頭等貴賓室經過全面重新設計後即將重新開放。隨後，我們將於今年稍後慶祝紐約首個國泰航空貴賓室開幕。

就國泰貨運而言，我們迎來二零二六年首兩個月的穩健開端。我們將繼續透過與客戶保持緊密溝通，因應市場變化作出調整，並保持靈活應變，憑藉強大的全球網絡靈活調配運力以滿足需求，同時持續聚焦於深化核心競爭優勢。

致謝

我謹向全體團隊與顧客多年來的持續支持致以衷心感謝。國泰的核心精神在於我們團隊始終如一，秉持為客戶提供世界級服務的承諾，致力成為客戶最喜愛的服務品牌。

表彰團隊的卓越表現是國泰文化的重要核心。除二零二六年初實施的薪酬調升外，我們欣然將以酌情獎金及二零二五年的溢利分享形式，向團隊發放合共約十一週的合資格酬金。

國泰慶祝「同心飛躍八十年」之際，我們誠摯邀請團隊、客戶及社會各界共同慶賀。二零二六年全年將舉辦一系列特別慶典及活動，彰顯我們植根香港，背靠祖國，以及八十年來聯通世界的使命。

行政總裁

林紹波

香港，二零二六年三月十一日



使命

存在意義

帶動每個人在人生旅途上一路前行

願景

目標所在

顧客最喜愛的服務品牌

文化

團隊精神

設想周到

我們用心做好
顧客最在乎的事

我們相信團隊快樂，
自然令顧客快樂

我們堅守法律和道德，
承擔責任

積極求進

我們勇於前瞻，
不斷創新及學習

我們重視多元觀點，
凝聚共融的團隊

我們靈活應變，
務求達致目標

盡心盡力

我們以正面態度，
一起迎難而上

我們賦能團隊，
共創卓越成就

我們努力創造價值，
持續提升效率

戰略

實現方針

獨特定位

植根香港

背靠祖國

聯通世界

拓展業務

全球最佳
高端航空公司

亞洲最佳
低成本航空公司

全球最佳
尊尚旅遊時尚生活品牌

全球最佳
貨運航空公司

領先領域

安全及卓越營運

數碼化

可持續發展

業務回顧

國泰航空

國泰航空

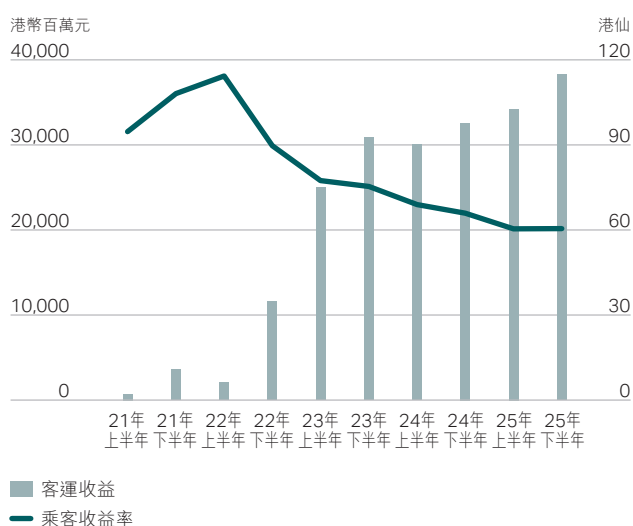
國泰航空以港為家，是集團旗下提供全面服務的尊尚航空公司。國泰航空的策略願景是成為全球最傑出的尊尚航空公司，致力帶動每個人在人生旅途上飛躍前行。

於二零二五年，國泰航空繼續專注增加航班及航點，並提升顧客在空中與地面的體驗。國泰航空開辦了前往八個航點的客運服務，包括阿德萊德、布魯塞爾、長沙、達拉斯、海得拉巴、慕尼黑、羅馬及烏魯木齊，同時加密全球網絡多條其他航線的班次。我們於年內持續提升顧客體驗，包括香港國際機場「逸連堂」貴賓室重新開幕，以及北京首都國際機場貴賓室的全新設計。這些舉措配合全

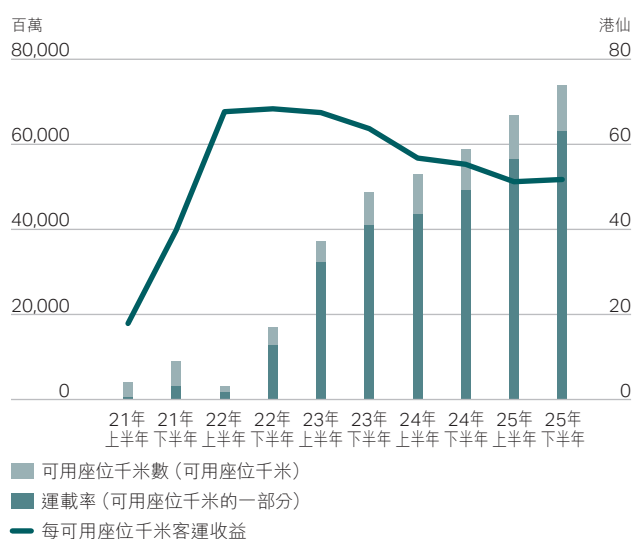
新的餐飲合作及其他服務優化，進一步提升顧客的旅程體驗。國泰航空對追求卓越的承諾亦獲得全球認同，包括於二零二五年Skytrax《全球航空公司大獎》中被評為全球三大最佳航空公司之一。

二零二五年客運收益為港幣七百二十四億五千四百萬元，較二零二四年增加百分之十五點八，而以收入乘客千米數計算的客運量則增加百分之二十八點九。二零二五年國泰航空運載乘客共二千八百九十萬人次，平均每日載客七萬九千一百人次，較二零二四年增加百分之二十六點五。可用座位千米數增加百分之二十五點八。運載率增加二點零個百分點至百分之八十五點二，而收益率則減少百分之十點三至港幣六十點四仙。

客運收益及收益率趨勢



可載客量、運載率及效益



二零二五年國泰航空客運服務按地區劃分的可用座位千米數(「可用座位千米」)、運載率及收益率變動如下：

	可用座位千米(百萬)			運載率(%)			收益率
	2025	2024	變幅	2025	2024	變幅	變幅
美洲	42,203	31,020	+36.1%	87.5	88.3	-0.8個百分點	-16.9%
東南亞及大洋洲	36,013	30,527	+18.0%	82.8	79.8	+3.0個百分點	-6.4%
歐洲	26,040	20,565	+26.6%	89.2	89.0	+0.2個百分點	-0.6%
北亞	25,773	22,196	+16.1%	80.2	76.4	+3.8個百分點	-11.4%
南亞、中東及非洲	10,652	7,481	+42.4%	86.6	80.4	+6.2個百分點	-8.2%
整體	140,681	111,789	+25.8%	85.2	83.2	+2.0個百分點	-10.3%

市場

首要市場 – 香港及大灣區

- 我們繼續增加更多航班及多式聯運選項，為往來香港及大灣區其他城市的旅客提供更多選擇。
- 大灣區旅客使用我們的代碼共享渡輪服務以及往返香港國際機場海天中轉大樓的接駁巴士服務顯著增加，尤其在展覽、商貿活動及大型盛事期間。為提升出行體驗，我們為廣交會旅客提供便捷的一站式預辦登機服務。
- 於二零二五年十一月，我們完成國泰航空專屬登機櫃檯在全部六個渡輪碼頭的設置，進一步加強了已相當完善的渡輪服務網絡。該網絡涵蓋逾五十條渡輪航線，連接海天中轉大樓及大灣區其他城市。

美洲

- 於二零二五年四月，我們首次開通直飛達拉斯國際機場的航班，因應強勁需求，該航班自二零二五年十月起由每星期四班增至每日一班。
- 於二零二五年九月，我們宣布，將於二零二六年三月三十日起開通直飛西雅圖的航班，進一步拓展於重要北美市場的航線網絡。
- 截至二零二五年十二月三十一日，國泰航空的定期客運航班服務美洲八個航點。

東南亞及大洋洲

- 東南亞各地的假期如開齋節、潑水節、衛塞節帶動了強勁的旅遊需求，熱門目的地已從香港延伸至東北亞各個市場。
- 我們直飛布里斯本及珀斯的航班自二零二五年十月起增至每日兩班。
- 於二零二五年十一月，我們恢復香港至阿德萊德的季節性航線，每星期提供三班往返航班。此服務連同基督城的季節性航班服務，憑藉穩健的中轉客流，獲得旅客廣泛好評。
- 截至二零二五年十二月三十一日，國泰航空定期客運航班服務東南亞及大洋洲二十一個航點。

歐洲

- 我們新增三條航線，持續加強歐洲航線網絡。於二零二五年六月，國泰航空重返羅馬，提供夏季季節性服務，並首次開辦前往慕尼黑的直航客運航班。其後於二零二五年八月開通直飛布魯塞爾的航班。
- 二零二五年夏季航季期間，我們多條主要航線均增加班次，包括將曼徹斯特及米蘭航線提升至每日一班，並為季節性的巴塞隆拿航線每週額外增加一班。
- 截至二零二五年十二月三十一日，國泰航空的定期客運航班服務歐洲十二個航點。

北亞

- 我們繼續開辦更多航班及增加航點，加強香港與內地之間的聯繫。
- 於二零二五年四月，我們開辦前往烏魯木齊的客運服務，將香港與國家西北部重要的「一帶一路」樞紐連繫起來。
- 二零二五年十一月，我們欣見每日直飛長沙的航線正式啟航，進一步擴展我們在內地的網絡。
- 二零二五年冬季航季期間，我們加密了部分內地重點航線的班次，包括新增每日一班往返北京、成都及廣州的航班，以及每星期增加一班往返上海虹橋的航班。
- 截至二零二五年十二月三十一日，國泰航空的定期客運航班服務北亞二十八個航點。

南亞、中東及非洲

- 於二零二五年三月，我們恢復了往來香港及海得拉巴的直航，進一步加強我們的印度網絡。
- 因應強勁需求，我們自二零二五年十月起增加往來香港與利雅得航班，由每星期四班增至每日一班。
- 截至二零二五年十二月三十一日，國泰航空的定期客運航班服務南亞、中東及非洲十一個航點。

提升客戶體驗

- 二零二五年，我們持續提升旅客在空中及地面的餐飲體驗，包括與米芝蓮星級粵菜食府「逸東軒」合作，為特選經濟艙及經濟艙旅客設計全新餐單；攜手知名餐廳「卅二公館」在香港國際機場的頭等貴賓室提供升級用餐體驗；並在部分香港飛往內地的航班上為商務艙旅客推出「尋味中華」餐飲選項，配合既有的「港式滋味」及「環球美饌」餐飲選項。

- 作為全球貴賓室升級計劃的一部分，我們於二零二五年五月重開經全面翻新的香港國際機場「逸連堂」，並將「玲瓏堂」改設為臨時頭等貴賓室。這些優化措施確保旅客在「寰宇堂」頭等貴賓室（預計二零二六年第二季重開）及商務貴賓室（二零二七年翻新）施工期間，仍能在香港享受優質貴賓室服務。
- 二零二五年八月，我們欣然迎接會員及旅客重返北京首都國際機場全新設計的旗艦貴賓室，為旅客提供登機前的尊尚體驗。該貴賓室與我們在內地的其他貴賓室（包括上海浦東國際機場及深圳蛇口郵輪母港貴賓室）形成服務網絡。
- 二零二五年十二月，我們以煥然一新的內部設計重開巴黎戴高樂機場貴賓室。
- 我們亦期待於二零二六年夏季，在進駐約翰·甘迺迪國際機場最先進的六號客運大樓後，開設我們在紐約的首個專屬貴賓室。
- 波音777-300ER型客機改裝計劃持續推進，將全新的爾雅商務客艙、特選經濟艙及升級版經濟艙引入更多航線。目前新客艙已配置於香港往返法蘭克福、倫敦希斯路、墨爾本、米蘭、三藩市、悉尼及溫哥華的航班，以及部分區域航點。顧客可期待這些客艙於二零二六年進一步覆蓋更多長途航線，包括在夏季服務洛杉磯航線。
- 我們正按計劃於二零二六年及之後在部分區域航線的空巴士A330-300型客機上推出全新客艙及平躺式商務艙產品。至於其他區域航線的A330-300型及波音777-300型客機，於二零二五年已陸續提升現有區域商務艙座椅的設計，呈現更新穎的外觀與功能。
- 於二零二五年八月，國泰航空在顧客體驗方面再創新猷，成為全球極少數實現全機隊配備百分之一百座椅背娛樂系統及百分之一百高速機上網絡的航空公司之一。

業務回顧

國泰航空

- 二零二五年，國泰航空將免費機上無線上網服務擴展至所有客艙級別的「國泰金卡」會員及特選經濟艙的「國泰會員」。免費無線上網亦已提供予頭等艙、商務艙旅客與「國泰鑽石卡」會員。
- 自二零二五年十二月一日起，我們已在全球所有航班實施分組登機安排，以減少登機口及機艙擁堵，協助機艙服務員更高效管理登機流程，為旅客帶來更順暢的出行體驗。
- 於二零二五年TheDesignAir Awards中，國泰航空榮獲兩項殊榮—「年度設計航空公司」及「亞洲年度設計航空公司」，以表彰航空公司持續致力提升顧客服務，並提供賓至如歸的乘客體驗。
- 國泰航空與JPA Design合作開發的爾雅商務客艙在「Red Cabin Trinity Awards 2025」中榮獲「卓越合作獎」。

獎項

- 國泰航空於二零二五年Skytrax全球航空公司大獎中，獲評選為全球三大最佳航空公司之一，並同時獲頒「全球最佳經濟艙航空公司」及「全球最佳機上娛樂」等殊榮。
- 國泰航空在Airline Ratings的二零二五年全球最佳尊尚航空公司排名中位列前五名，並獲Airline Ratings「二零二五年可持續發展大獎」中評為優勝者，並獲頒「七星PLUS安全評級」—此為Airline Ratings全球公認安全評級體系中的最高榮譽。國泰航空亦獲Airline Ratings評為二零二六年全球最安全的兩家全方位服務航空公司之一。
- 國泰航空的爾雅商務艙憑藉其非凡的舒適度於二零二五年榮獲「紅點設計大獎」，並憑藉其將創新與以人為本的設計完美結合，於International Yacht & Aviation Awards 2025中獲得「客艙設計(商務及頭等客艙)」大獎(Cabin Design (Business & First Class) Award)。
- 國泰航空在「水晶客艙獎2025」(Crystal Cabin Awards 2025)中，憑藉全新的爾雅商務客艙榮獲「乘客舒適度」類別大獎。該客艙引入突破性的系統，將機上娛樂與客艙環境控制集於一身。同時，國泰航空亦憑藉充滿創意的「空中畫廊」藝術概念，榮獲「評委之選：航空創新」類別大獎。
- 國泰航空的機上娛樂系統使用者介面因其結合尖端設計與科技的產品和體驗，於「德國設計大獎2025」(German Design Awards 2025)中獲得金獎，並榮獲「紅點設計大獎」(Red Dot Design Award)，得到兩大全球設計獎項的肯定。
- 國泰航空獲得三項iF設計獎項，包括兩項機上娛樂系統設計和體驗獎項，及一項爾雅商務客艙獎項。
- 國泰航空在《商旅》二零二五年度大獎中獲評為亞太區最佳特選經濟艙、最佳機上餐飲及最佳航空貴賓室。
- 國泰連續第三年於香港客戶中心協會卓越服務大獎榮獲最高榮譽大獎。國泰集團共獲得該協會15個獎項，表彰我們的機艙服務員、客戶關懷團隊、地勤人員、附屬公司及國泰學院團隊所樹立的卓越服務標準。

業務回顧

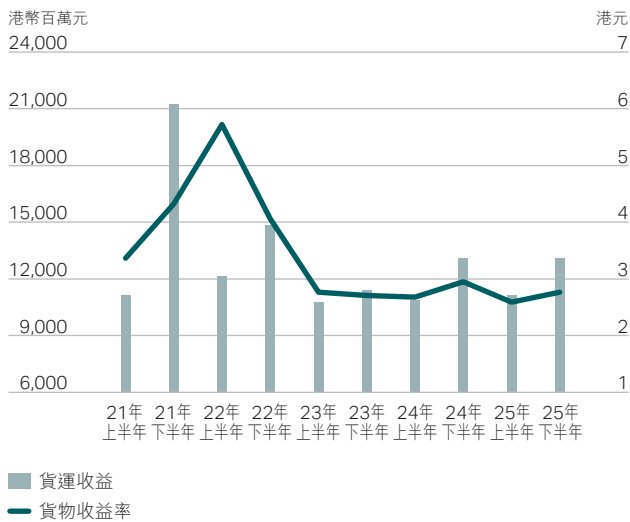
國泰貨運

國泰貨運

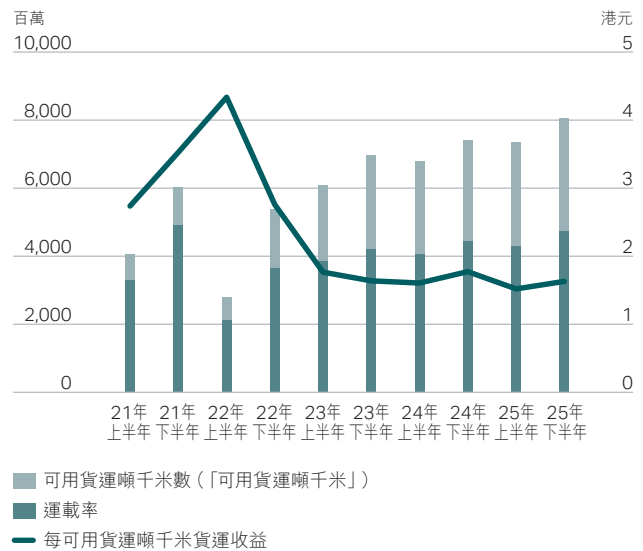
國泰貨運是香港國際機場最具規模的貨運服務商。我們的策略願景是成為全球最佳空運航空公司，運送對全球舉足輕重的貨物。

二零二五年的貨運收益為港幣二百四十二億七千九百萬元，較二零二四年增加百分之一點二。二零二五年以可用貨運噸千米計算的可載貨量較二零二四年增加百分之八點三。貨運收入噸千米增加百分之六點三，整體載貨噸數增加百分之九點五至一百六十七萬七千噸。貨物收益率下跌百分之四點六至港幣二點六九元，運載率平均為百分之五十八點八（二零二四年：百分之五十九點九）。

貨運收益及收益率趨勢



可載貨量、運載率及效益



二零二五年的可用貨物噸千米數（「可用貨運噸千米」）、運載率及收益率變動如下：

	可用貨運噸千米 (百萬)			運載率 (%)			收益率
	2025	2024	變幅	2025	2024	變幅	變幅
國泰貨運	15,373	14,193	+8.3%	58.8	59.9	-1.1個百分點	-4.6%

首要市場 – 香港及大灣區

- 國泰貨運作為香港國際機場最具規模的貨運服務商，非常榮幸能為香港國際機場自二零一零年以來第十四度獲評為全球最繁忙航空貨運機場這項重要成就作出貢獻。
- 我們除了利用國泰集團客運航班的腹艙載貨空間從香港樞紐飛往全球一百多個航點外，亦每星期提供超過一百班來回貨機航班前往四十多個航點。
- 儘管面臨地緣政治緊張帶來的挑戰，尤其是中美貿易關稅以及取消貨物進入美國的小額免稅安排，二零二五年整體市場需求仍保持韌性。
- 受惠於穩健的網絡需求，特別是主要航線，來自香港及大灣區其他城市的總噸數按年增長。
- 電子商務繼續作為推動可載貨量需求的重要動力，但在美國取消小額免稅安排後，我們察覺到電子商務需求有所放緩。同時，我們感受到市場對高科技及人工智能相關部件及產品的強勁需求。
- 空海及空陸等多式聯運服務量穩步增長。受惠於經由港珠澳大橋的創新「空陸鮮活產品專屬快線」方案，在二零二五年第四季度進口的生鮮貨物數量顯著上升。

美洲

- 截至二零二五年十二月三十一日，我們除了利用國泰航空客運航班的腹艙載貨空間外，亦營運貨機前往美洲十二個航點。
- 我們自二零二五年八月底起增加跨太平洋航線的貨運航班，以應付空運貨物高峰期間不斷增長的需求。
- 特別方案(包括「國泰 – 鮮貨運送」、「國泰 – 醫藥運送」及「國泰 – 危險品運送」)以及經其他非國泰航班及運輸方案送上國泰航班的貨物，均是美洲需求的主要推動因素。
- 我們從邁阿密及多倫多運往香港的活海鮮貨運錄得顯著增長。

東南亞及大洋洲

- 截至二零二五年十二月三十一日，我們除了利用國泰集團客運航班的腹艙載貨空間外，亦營運貨機前往東南亞及大洋洲九個航點。
- 在向美洲及香港出口表現強勁所帶動下，該地區的貨物貨運量持續增長，其中來自馬來西亞、新加坡、泰國及越南的電子產品、服裝及零部件推動了可運載量的需求。
- 我們的「國泰 – 鮮貨運送」方案錄得穩定增長，尤其是來自印尼及泰國的新鮮農產品。
- 我們於二零二五年六月以「國泰 – 特殊貨物運送」及「國泰 – 貴重物品運送」兩個方案，運送若干兵馬俑及逾二百件文物從西安經香港運抵珀斯。

歐洲

- 截至二零二五年十二月三十一日，我們除了利用國泰航空客運航班的腹艙載貨空間外，亦營運貨機前往歐洲五個航點。
- 整體需求保持穩定，特別是運往香港的普通貨物。
- 我們於二零二五年十月中至十二月中增設運送到馬德里的季節性貨運服務，以應付傳統貨運高峰期間不斷增長的需求。
- 生鮮貨物，尤其是英國食品及經由荷蘭門戶運往香港、日本及台灣地區的新鮮三文魚，為來自歐洲的「國泰－鮮貨運送」方案核心增長動力。
- 在法國、德國及意大利運往香港及日本的半導體設備、部件及材料的推動下，對「國泰－特殊貨物運送」方案的需求殷切。
- 在二零二五年二月，我們從列日市和倫敦空運約七十匹世界級頂尖賽駒抵港，參與浪琴香港國際馬術盛典，展示國泰貨運在動物運送方面的專業能力。

北亞

- 截至二零二五年十二月三十一日，我們除了利用國泰集團客運航班的腹艙載貨空間外，亦營運貨機前往北亞九個航點。
- 在普通貨物及高科技電子產品的帶動下，中國內地的出口勢頭仍然強勁。
- 機械運輸繼續推動來自台灣地區的特殊貨物增長。
- 我們於二零二五年九月以「國泰－貴重物品運送」方案將二百五十件埃及文物從上海運往香港。

南亞、中東及非洲

- 截至二零二五年十二月三十一日，我們除了利用國泰航空客運航班的腹艙載貨空間外，亦營運貨機前往南亞、中東及非洲六個航點。
- 印度的出口量維持穩定，而尼泊爾、斯里蘭卡及南非的出口勢頭令人鼓舞，促進了該地區的總噸數增長。
- 受到以「國泰－貴重物品運送」方案從印度運送高科技電子產品的強勁需求推動，運往香港的貨運量有所增加。
- 受到運往香港、台灣地區及北美的新鮮農產品和活海鮮貨運推動，「國泰－鮮貨運送」及「國泰－動物運送」方案錄得穩健增長。

策略重點工作

貨運商務

- 鑑於關稅及限制性貿易政策所帶來的不確定性，我們持續密切監察市場發展，調配貨機的可載貨量並調整銷售重點，以為客戶提供支援。
- 我們加強了商務團隊所使用的科技化銷售系統及工具，為他們提供更佳的洞察力及分析能力。
- 我們重新推出「國泰－鮮貨運送」、「國泰－動物運送」及「國泰－危險品運送」方案，以確保我們差異化的產品可保持市場領先地位，提高客戶對我們的認識並鞏固我們的品牌定位。
- 國泰貨運成為首家使用「空陸鮮活產品專屬快線」的貨運航空公司，該快線由粵港兩地政府共同推出，為從海外進口的水果、冰鮮和活水產提供專屬通道，通過位於珠海的全新恆溫海關設施透過港珠澳大橋無縫轉運至大灣區其他城市。

卓越服務及卓越營運

我們在加強積極的安全及合規策略方面取得穩步進展，當中包括與業界夥伴合作以改善管治，例如推出首個「貨運保安意識推廣活動」及延續我們的IATA CEIV鋰電池認證。

- 我們透過針對性的數碼化及自動化措施提升我們在香港國際機場的樞紐效率，包括優化確認及審批流程，以及更智能化的資源調度，將特殊貨物的審批程序由數天縮短至數小時，並縮短裝卸時間。

貨運數碼化

- 我們持續提升數碼化顧客體驗，透過改進網站功能，讓顧客可在同一地方查詢供應及價格、預訂艙位、追蹤貨件，並取得各種其他顧客服務。我們於二零二五年三月改善了網上訂艙平台，加入全新功能，包括智能篩選，以及訂艙概覽、訂艙詳情及追溯訂艙歷史。我們於二零二五年九月革新了登入後體驗，以改善客戶引導及賬戶管理。
- 我們亦透過數碼工具加強服務及營運。我們努力將重量級貨物的計算及審批流程數碼化，優化了超大貨物的處理效率。此外，我們將Cargo Connect應用程式擴展至香港以外的全球地區，讓前線團隊可作即時協調，並簡化服務交付。
- 國泰貨運成為首家透過數碼平台及IATA ONE Record API連結，向顧客提供實時清關狀況更新的航空公司，從而提高空運貨物運輸流程的透明度及效率。

獎項

- 國泰貨運於二零二五年《Air Transport World》(ATW) 舉辦的第五十一屆航空業成就獎中，三年內兩度榮膺「年度最佳貨運營運商」。
- 國泰貨運亦在《Air Cargo Week》主辦的二零二五年世界航空貨運大獎中榮獲「亞洲年度最佳航空公司」。
- 國泰貨運在二零二五年「樟宜航空大獎」(Changi Airline Awards) 中，獲選為「Top 5 Airlines by Cargo Carriage and Absolute Cargo Growth」之一。該等殊榮反映了在我們的定期貨機支持下，從新加坡這個重要區域樞紐的電子商務需求強勁，腹艙可載貨量亦有所增加。
- 國泰貨運在Freightweek可持續發展大獎中獲頒「二零二五年度最佳可持續發展貨運航空公司」大獎，表彰我們在推動整個航空貨運業可持續發展方面取得的進展，以及我們員工及合作夥伴將環境責任融入日常運營中作出的貢獻。

業務回顧

生活品味

生活品味

國泰生活品味通過與客戶建立深入、密切的關係，讓客戶在人生旅途上享受各種精心策劃的生活品味產品及體驗，藉此成為領先的尊尚旅行生活品牌。我們透過生活品味業務與顧客建立超越旅程的互動關係、培養忠誠度，以及透過該等關係產生更大的價值。這包括發展成熟的「亞洲萬里通」里數業務，以及酒店、零售、體驗及保險等新產品銷售業務。兩條業務線連結國泰會籍計劃及亞洲萬里通，讓會員賺取及使用里數支付全部或部分款項。

國泰會籍計劃

會籍

- 於二零二五年，我們的國泰會員總人數增加了百分之二十七。
- 於二零二五年十月，我們宣佈更新會員計劃，帶來更順暢、更簡單、更優越的體驗。主要更新包括更順暢的會籍進階制度、統一會籍週期及會籍積分續存。上述變更將由二零二七年一月一日起生效，過渡階段將由二零二六年一月一日開始，讓會員可提前一年規劃和準備。
- 我們於二零二五年十月推出「國泰會員一里賞季」推廣活動，以提升品牌知名度及進一步連繫會員，透過數碼與線下接觸將空中及地面體驗連結起來，吸引超過九萬名註冊會員。

- 在中國內地，我們於去哪兒OTA平台推出首個「一鍵即時會員註冊」功能，讓國泰航空顧客在預訂過程中更容易完成註冊。二零二五年八月，我們亦於成都首度舉辦NBA巨星見面會，邀請國泰會員及商業夥伴參與，進一步提升會員專屬體驗。
- 我們亦已透過在中國內地的直接渠道、網上旅遊代理及在線下每一個接觸到旅客的機會，全面加強招攬工作，提升會員滲透率，並鞏固高度活躍及忠誠的會員群體，以推動持續增長。

飛行獎勵

- 我們持續投資於飛行獎勵，二零二五年運載的獎勵機位乘客數目超過了疫情前及二零二四年的水平。
- 國泰航空標準獎勵換算表已作更新，自二零二五年四月十五日起生效。我們將繼續檢討獎勵換算表，以確保獎勵的競爭力及計劃可持續性。
- 於二零二五年五月推出「亞洲萬里通」客艙升級空位查詢，讓會員可於網上查看國泰航空直航航班未來一百八十天內使用里數升級的座位供應情況，使會員更輕鬆地識別兌換升級機會。
- 香港快運仍然為主要的航空兌換合作夥伴，讓會員可選擇「里數加現金」及全里數兌換。二零二五年推出多項全里數兌換及大型銷售活動，讓國泰會員只需以低至一千里數即可兌換香港快運的航班飛往熱門航點。

里程銷售

支付

- 我們與渣打銀行的合作繼續在亞太區取得驕人成果，每張卡的平均消費額領先業界。具針對性的獲客活動及專屬推廣，包括免費機票、精心策劃的體驗、優先購買演唱會門票及餐飲禮遇，帶動新卡申請數目及參與度的持續增長。
- 渣打銀行仍然為國泰在香港的獨家銀行合作夥伴，體現了雙方專注為會員及高價值客戶提供卓越價值的長久合作關係。
- 透過與萬事達卡合作，我們在美國與Synchrony Financial以及在澳門與大西洋銀行重新推出信用卡產品，進一步拓展全球聯營品牌的版圖。同時，我們亦在印尼與CIMB Niaga推出新聯營信用卡，進一步加強我們在東南亞的業務佈局以及全球金融合作生態系統。
- 積分轉換合作夥伴繼續是推動業績的強大因素，證明「亞洲萬里通」是極具吸引力的全球獎賞貨幣。
- 我們透過與香港的Mox Bank及加拿大的Neo Financial合作，深化金融科技合作關係，使我們能觸及新的客戶群，並拓展數碼銀行領域的業務版圖。
- 在中國內地，聯營信用卡及積分轉換合作夥伴仍為主要收益來源。於二零二五年，我們與中國興業銀行建立了合作夥伴關係，以擴大我們在尊尚銀行客戶中的覆蓋範圍，而我們與中國平安重新建立直接合作夥伴關係使里數轉換率提升百分之二十五。

里程合作夥伴

- 截至二零二五年十二月，我們的「連結里賞」計劃已包括超過一百個合作品牌，其中蜆殼於二零二五年三月加入成為我們的獨家燃油合作夥伴。
- 我們與Uber Taxi合作，為日常乘車（包括往返機場行程）提供獎賞，讓會員在出行時可無縫賺取里數。
- 在中國內地，我們在數碼及線下渠道增加會員賺取「亞洲萬里通」里數的機會，有關渠道包括網上旅遊平台以及零售、餐飲及身心健旅的合作夥伴，並加深了與太古集團的合作關係，讓會員可於德達醫療賺取里數。
- 我們在大灣區拓展生活品味合作夥伴關係，在深圳的高級購物中心及健康及醫療保健提供商擴展賺取與兌換里數的機會。
- 在中國內地，我們透過「里賞匯」微信小程序加強會員的數碼體驗，讓會員可在滴滴、美團及京東等商戶賺取里數。於二零二五年十二月，我們亦推出國泰餐飲平台，讓會員可在合作夥伴餐廳賺取及兌換里數。

產品銷售

國泰假期

- 於二零二五年，我們將由Expedia提供技術支援的國泰假期平台擴展至加拿大、澳洲、英國及美國的顧客，將覆蓋範圍延伸至九個主要市場，並提供近百萬間酒店及體驗，以支持附帶收入的增長。
- 於二零二五年九月，我們為酒店推出全里數及「里數加現金」付款選項，加入新的「亞洲萬里通」里數兌換選擇，不僅帶動酒店預訂量增長，亦加強我們的競爭優勢。

業務回顧

生活品味

- 於二零二五年二月，我們在主要顧客接觸點推出酒店交叉銷售，從而增加來自直航顧客的獨立酒店收益。
- 「快閃假期」活動提供在出發前最後一刻訂購優惠及早鳥優惠，刺激香港會員飛往曼谷、杭州、胡志明市及廈門等航點的預訂，彰顯國泰假期對國泰核心業務的貢獻。
- 我們擴大家庭旅遊產品及服務，與香港迪士尼樂園合作推出升級版《Magic in the Air》旅遊套票，並獨家推出《美女與野獸》及《歌聲魅影》為主題的新加坡音樂之旅，同時推出夏季到成都及台北暢遊的行程，提供奢華住宿和戶外體驗。
- 在中國內地，國泰商品(尤其是盲盒)仍受到航空愛好者青睞。於二零二五年十一月，我們亦在大灣區其他城市推出可兌換的生活品味體驗，以鞏固里數業務。

保險

- 在航空網絡流量增加、會員滲透率提高、客戶體驗提升及產品擴展的支持下，保險業務於二零二五年錄得大幅增長。
 - 旅遊保險仍是保單及保費的最大貢獻來源。透過持續的嘗試及價格測試，單程旅遊保險的附加率創下歷史新高，而我們已制定具規模的全年多次旅行(AMT)保險組合。
 - 於二零二五年十二月，我們為所有透過合作夥伴的平台購買的旅遊保險保單引入自動里數累積功能，讓會員可無縫賺取里數。
 - 我們於二零二五年三月與蘇黎世保險(香港)建立合作夥伴關係，為顧客提供更廣泛的一般保險產品，同時讓他們賺取「亞洲萬里通」里數。我們亦於「國泰品味」推出嵌入式保險，包括電子設備屏幕保障及熱門演唱會活動取消保障。
 - 我們與蘇黎世保險(香港)及信諾環球的合作均入圍香港保險業大獎2025的最佳合作項目大獎(一般保險)候選名單。
 - 我們在網站上推出了全新保險專區，提供全線保險產品組合，包括旅遊、醫療、家居、家傭、汽車及個人意外，為會員的身心健康提供更佳保障。
- ## 國泰品味
- 於二零二五年，「國泰品味」將產品擴展至收藏品及生活用品，推出國泰航空飛機盲盒及懷舊飛行棋。兩款產品深受年輕顧客與航空愛好者青睞，不僅帶動重複消費，更加强品牌親和力。
 - 「國泰品味」的升級再造系列以退役的飛機材料製成優質生活用品，包括A330客機吊飾、由退役飛機座材質製成的坐墊以及由金屬座位桌板改造而成的託盤。
 - 「國泰品味」與領先品牌攜手創造獨家聯名體驗，靈感源自香港的餐飲文化，例如國泰×Coffee Academics 咖啡套裝及國泰×白蘭樹下手工釀酒套裝。
 - 以國泰航空業界領先的機上娛樂為基礎，「國泰品味」贊助多場大型演唱會及活動，包括周杰倫、林俊傑、張學友及林家謙的精彩演出，為會員提供專屬體驗，並加強文化連結。
 - 「國泰品味」透過新合作夥伴拓展經銷渠道，包括位於香港啟德體育園的商務印書館以及位於台北和高雄機場的免稅店，開啟直銷渠道以外的新收益來源。

零售媒體

- 二零二五年第一季度，我們通過直接銷售與The Macallan建立合作關係，標誌著我們首個涵蓋高端接觸點的全方位媒體合作。活動包括品牌冠名的機上娛樂內容、在爾雅商務客艙推出獨家的品鑑體驗、在玉衡堂頭等貴賓室舉辦期間限定活動及大師班、透過國泰雜誌及網上的「靈感」內容中心講述故事，以及在「國泰品味」直接銷售，所有活動都獲得顧客及合作夥伴的正面回應。
- 於二零二五年第二季度，我們與梵克雅寶的L'ÉCOLE建立媒體合作關係，充分利用雜誌及數碼渠道資源，標誌著我們在重新吸引奢侈品廣告商及拓展廣告商群方面邁出重要一步。
- 於二零二五年，我們新增十六間廣告商，包括涵蓋酒店、烈酒、珠寶及鐘錶類別的四個奢侈品牌。

業務回顧

重要附屬及聯屬公司的表現及業務回顧

重要附屬及聯屬公司的表現及業務回顧

二零二五年來自附屬公司的溢利為港幣四億三千三百萬元（二零二四年：虧損港幣一億九千九百萬元），而二零二五年來自聯屬公司的溢利則為港幣四億四千七百萬元（二零二四年：溢利港幣二億八千八百萬元）。重要附屬及聯屬公司的表現及業務回顧如下：

香港快運航空有限公司（「香港快運」）

香港快運航空是香港唯一的低成本航空公司，致力提供經濟實惠的航班服務前往亞洲休閒旅遊航點。於二零二五年，香港快運開通了前往十二個航點的客運服務，繼續保持增長勢頭。

於二零二五年十二月三十一日，香港快運營運定期航班前往三十七個航點。於二零二五年，香港快運運載乘客約七百九十萬人次，較二零二四年增加百分之二十九點七。已提供服務的航班平均運載率下跌三點八個百分點至百分之七十九點六。可用座位千米數為一千八百二十萬。

市場

首要市場 – 香港及大灣區

- 香港快運於二零二五年八月單月座位運載量及載客量均創歷史新高的里程。

北亞

- 香港快運於二零二五年一月開通了飛往仙台的客運服務，於四月開通了飛往石垣及小松的客運服務，於五月開通了飛往常州及義烏的客運服務，於六月開通了飛往清州、大邱及宮古（下地島）的客運服務，並於七月開通了飛往貴陽的客運服務。作為航空公司持續優化航線網絡以精準匹配市場需求並提升營運效率的一環，香港快運自二零二五年十月起暫停營運清州、宮古（下地島）及靜岡航線，並於二零二六年一月起暫停花蓮航線。
- 於二零二五年十二月三十一日，香港快運較任何其他香港航空公司營運更多航班服務日本、南韓及台灣地區。
- 隨著開辦常州、義烏和貴陽的客運服務後，其於二零二五年十二月三十一日的中國內地網絡已增至六個航點。
- 於二零二五年十二月三十一日，香港快運營運每星期三百二十八對航班，服務北亞二十五個航點。

東南亞

- 香港快運於二零二五年四月開通飛往芽莊的航班、八月開通飛往吉隆坡（梳邦）的航班，並於十一月開通飛往亞庇的航班。作為航空公司持續優化航線網絡以精準匹配市場需求並提升營運效率的一環，香港快運自二零二六年一月起暫停營運芽莊航線。
- 於二零二五年十二月三十一日，香港快運是香港航空公司中，服務最多馬來西亞、泰國及越南目的地的航空公司。
- 於二零二五年十二月三十一日，香港快運營運每星期156對航班，服務東南亞12個航點。

提升顧客體驗

於二零二五年，香港快運推陳出新，專注於提升顧客體驗：

- 香港快運對其網站及手機應用程式進行了全面升級，優化網上購票、「管理我的訂位」工具以及網上預辦登機手續等主要功能。這些升級提供無縫、高效及以客為本的數碼體驗。
- 香港快運升級服務組合以提供更靈活優惠的選擇：「U First」服務煥新為「香港快運優先服務+」，涵蓋優先辦理登機、優先登機及免費航班延誤保障，確保旅程順暢無憂。「香港快運改票易」讓旅客可免費更改行程一次，輕鬆調整計劃。
- 香港快運持續透過創新舉措提升旅客體驗，例如推出「機上體驗禮包」，讓機艙服務員能為旅客提供個性化服務。同時，在母親節、父親節及公司週年紀念日等特別日子策劃驚喜活動，為旅客送上限定紀念品及免費即影即有拍攝服務。這些活動廣受好評，累計觸及逾四十五萬二千名旅客。
- 香港快運與香港標誌性茶餐廳品牌「翠華餐廳」合作，將地道港式風味帶入冬季機上餐單，精選兩款翠華招牌菜式供旅客品嚐。此外，未來於珠海及中山設立的聯名餐廳將進一步延伸當地體驗。繼夏季與另一本地人氣品牌「譚仔三哥米線」合作後，香港快運持續將旅行與香港文化底蘊相連，讓旅客在空中回味家鄉滋味。
- 香港快運將「海天快運通」服務從珠海擴展至澳門，讓大灣區其他城市的旅客可經跨境渡輪或巴士抵達香港國際機場，無縫接駁香港快運覆蓋亞洲的廣闊航線網絡。

- 香港快運於二零二五年八月推出與Expedia合作開發的一站式旅遊預訂平台「香港快運假期」。此嶄新服務提供超值「機票+住宿」套票，讓旅客預訂行程時享組合優惠。首階段覆蓋香港、內地及日本市場，並計劃逐步擴展至更多目的地。

客運機隊

- 香港快運於二零二五年接收四架空中巴士A321neo型飛機。
- 截至二零二五年十二月三十一日，香港快運的機隊共有四十四架飛機，全部均為空中巴士窄體飛機，包括六架空中巴士A320-200型飛機、十二架空中巴士A321-200型飛機、十架空中巴士A320-200neo型飛機及十六架空中巴士A321-200neo型飛機。機隊的平均機齡為七點三年。
- 現代化機隊使香港快運能把握區內新機遇，並有助鞏固香港作為亞洲領先國際航空樞紐的地位。

獎項

香港快運於二零二五年獲得重大殊榮，彰顯其在營運、顧客體驗及員工關懷領域追求卓越的承諾：

- 香港快運航空榮獲Airline Ratings頒發「二零二五年全球最安全低成本航空」第四名，並獲Skytrax評為三大「二零二五年全球最佳進步航空公司」之一，展現其持續提升服務質素方面不遺餘力。
- 香港快運於二零二五年及二零二六年均獲Airline Ratings評為「全球最安全低成本航空公司」，並成為首家獲頒「七星Plus安全評級」的低成本航空公司，該評級為其國際公認安全評級體系中的最高榮譽。
- 香港快運在「二零二五年員工體驗大獎」中榮獲多個獎項，包括「最佳僱主品牌大獎－銀獎」、「最佳員工溝通策略大獎－銀獎」及「最佳人才招聘及吸引策略大獎－銅獎」。這些獎項彰顯香港快運致力營造支持性、創新且具吸引力的職場文化。

業務回顧

重要附屬及聯屬公司的表現及業務回顧

香港快運營業業績

	截至十二月三十一日止年度		變幅
	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	
收益			
客運服務	6,394	5,994	+6.7%
貨運服務	66	41	+61.0%
其他服務及收回款項	318	290	+9.7%
收益總額	6,778	6,325	+7.2%
開支			
員工	(1,373)	(1,138)	+20.7%
機上服務及乘客開支	(74)	(54)	+37.0%
著陸、停泊及航線開支	(1,629)	(1,179)	+38.2%
燃油	(1,948)	(1,621)	+20.2%
飛機維修	(971)	(746)	+30.2%
飛機折舊及租金	(1,175)	(1,049)	+12.0%
其他折舊、攤銷及租金	(35)	(146)	-76.0%
其他	(569)	(596)	-4.5%
營業開支	(7,774)	(6,529)	+19.1%
除財務支出淨額及稅項前的虧損	(996)	(204)	+388.2%

香港華民航空有限公司(「華民航空」)

- 華民航空主要為敦豪國際速遞(DHL Express)營運貨運速遞服務。
- 於二零二五年十二月三十一日，華民航空營運一支全部為空中巴士A330型的機隊，包括四架以乾租方式租用的空中巴士A330-243F型貨機及十架以乾租方式租用的空中巴士A330-300P2F型客機改裝貨機。
- 華民航空已於二零二五年六月完成更換機隊計劃，以更大、更省油的A330F型貨機取代原先的A300-600F型貨機。
- 華民航空於二零二五年提供定期航班及包機往來亞洲、澳洲及歐洲共十七個主要城市，包括曼谷、北京、宿霧、成都、胡志明市、雅加達、萊比錫、馬尼拉、名古屋、大阪、檳城、首爾、上海、新加坡、悉尼、台北和東京。
- 華民航空於二零二五年與敦豪國際速遞攜手合作，開始在部分航班使用可持續航空燃油。敦豪國際速遞已向國泰集團採購二千四百噸可持續航空燃油。
- 二零二五年的可用貨運噸千米為八億五千三百萬元，較二零二四年減少百分之四點六。
- 華民航空於二零二五年錄得除財務支出淨額及稅前溢利港幣九億五千四百萬元(二零二四年：港幣九億五千七百萬元)。

重要航空公司服務附屬公司

國泰航空飲食服務(香港)有限公司(「國泰餐飲」)及海外航空飲食設施

- 國泰餐飲營運香港主要航空飲食設施，為香港四十五家國際航空公司提供機上餐膳服務。
- 其於二零二五年生產二千九百七十萬份飛機餐並處理六萬九千一百班次航班，相當於每日平均供應八萬一千三百四十九份餐食及處理一百八十九班次航班，相較二零二四年分別增長百分之二十六與百分之二十。
- 國泰餐飲及海外航空飲食設施於二零二五年的財務業績較二零二四年有所改善。
- 國泰餐飲於二零二五年推出重新設計的食品分類與餐具清洗系統，成為香港首家支援進口食物廢料回收的航空餐飲供應商。該公司將食物廢料回收處理能力提升百分之二百，所收集的食物廢料將轉運至有機資源回收中心(O•PARK)進行厭氧消化處理並發電。新系統預計將實現顯著的公用事業費用節省，與舊系統相比，電力消耗可減少高達百分之七十，用水量更可降低近百分之六十。為表彰這些進展，國泰餐飲於二零二五年TVB ESG大獎中榮獲ESG環境創新科技大獎。
- 國泰餐飲榮獲2024/25年度「香港國際機場安全嘉許計劃－香港國際機場安全卓越大獎(優異獎)」。
- 此外，四名員工分別於「最佳安全督導員」及「飛行安全建議」類別中贏得個人獎項。
- 國泰餐飲亦於2025-26年度「職業健康大獎」及「職場精神健康大獎」中獲獎，表彰其營造歡樂健康的職場環境，並獲評為心理健康友善機構。

國泰航空服務有限公司(「國泰貨運站」)

- 國泰航空服務有限公司(以國泰貨運站名義營運)負責管理及營運香港國際機場的國泰貨運站。截至二零二五年十二月三十一日，國泰貨運站為國泰集團及另外十家定期航空公司提供貨物處理服務，包機顧客除外。
- 國泰貨運站於二零二五年處理了一百七十萬噸貨物，較二零二四年增長百分之八。
- 二零二五年的財務業績較二零二四年有所改善。
- 安全是國泰貨運站的首要考量。貨運站於第二十四屆香港職業安全健康大獎中榮獲「安全表現大獎(所有行業)－傑出獎」、「安全管理制度大獎(所有行業)－優異證書」及「安全文化大獎－優異證書」。此外，國泰貨運站於2024/25年度機場安全嘉許計劃中，榮獲「香港國際機場安全卓越大獎－金獎」。
- 國泰貨運站成為亞洲首家成功取得國際航空運輸協會保安管理系統(SeMS)認證的地勤服務機構，達到營運狀態－此為首次取得SeMS認證所能達到的最高等級。國際航空運輸協會SeMS提供一套結構化框架，用於主動管理法規遵循、安全風險、威脅及弱點。國泰貨運站因展現清晰明確的安全政策、領導層積極參與以及完善的監管合規機制而受到嘉許。
- 除啟動使用氫化植物油(HVO)燃料的試點計劃以降低地勤設備(GSE)車輛排放外，國泰貨運站更完成無人駕駛拖車(AET)運作的概念驗證，成為香港國際機場首家運用此技術將商業貨物從貨運站內部運送至西面貨運停機坪的營運商－此為機場最遠端的停機坪區域。

業務回顧

重要附屬及聯屬公司的表現及業務回顧

- 國泰貨運站榮獲香港人力資源管理學會(HKIHRM)卓越人力資源獎2024/25「環境、社會及管治(ESG)措施大獎—金獎」。此項殊榮肯定國泰貨運站在職場中培育真實ESG策略與文化的貢獻及承諾。
- 在香港優質顧客服務協會主辦的年度卓越顧客服務獎頒獎典禮上，香港機場地勤服務的行李服務團隊榮獲團隊獎(優異獎)，其客運服務團隊的一名員工則獲得個人獎(銅獎)。

香港機場地勤服務有限公司("HAS by Cathay")

- 香港機場地勤服務於香港國際機場為二十七間航空公司提供停機坪及乘客處理服務，包括國泰航空及香港快運航空。
- 二零二五年，在停機坪服務與乘客處理業務中處理的航班數量，相較二零二四年分別增長百分之十六與百分之十四。
- 二零二五年的財務業績較二零二四年有所改善。
- 在整個二零二五年期間，香港機場地勤服務持續達到並超越香港機場管理局所訂立的關鍵績效指標。
- 香港機場地勤服務榮幸成為香港國際機場第二客運大樓首批營運商之一，提供往返機場主要地點與客運大樓之間的穿梭巴士服務。
- 香港機場地勤服務持續透過擴大採用「安全帶提醒偵測系統」及「事故風險管理」解決方案，以維持並提升安全標準。
- 自從率先在機坪作業中採用氫化植物油(HVO)以來，香港機場地勤服務已逐步擴大其應用規模。
- 香港機場地勤服務於二零二五年榮獲多項殊榮。在香港國際機場的「優質顧客服務計劃」中，該公司不僅憑藉登機效率勇奪「最佳登機手續服務大獎」及「跨公司卓越獎」，更有逾六十名員工獲頒「個人卓越獎」。此外，香港機場地勤服務獲香港商業時報評選為香港「最佳地勤服務商」，再次印證其對卓越服務與營運品質的堅持。

- 香港機場地勤服務亦推出其貴賓服務團隊，為多間航空公司的高階乘客提供專屬且個人化的服務。

雅潔洗衣有限公司(「雅潔洗衣」)

- 雅潔洗衣專門為企業提供布草、制服及衣物的全面專業洗衣及乾洗服務。
- 該公司於元朗工業邨營運一座商業洗衣廠房，在香港設有六間為零售顧客提供服務的洗衣店。
- 雅潔洗衣於二零二五年處理了八千七百萬件衣物，相較於二零二四年的七千七百萬件。二零二五年的財務業績較二零二四年有所改善。

重要聯屬公司

中國國際航空股份有限公司(「國航」)

- 於二零二五年十二月三十一日，國泰集團持有國航百分之十五點零九的權益。國航是中國唯一載國旗飛行的航空公司，於提供客運、貨運及其他航空相關服務方面，均處於領先地位。我們委派代表出任國航董事會成員，並以權益法入賬處理應佔國航的業績。
- 集團應佔國航業績乃根據其延遲三個月的財務報表結算，因此集團的二零二五年度業績包括國航截至二零二五年九月三十日止十二個月的業績。
- 截至二零二五年九月三十日止十二個月，國航的財務業績較截至二零二四年九月三十日止十二個月有所減少。
- 於二零二五年十二月三十一日，國泰集團持有的二十六億三千四百萬股國航股份的賬面淨值及市值分別為港幣一百零二億九千萬元(佔國泰集團總資產的百分之五點八)及港幣一百八十六億二千萬元。

業務回顧

重要附屬及聯屬公司的表現及業務回顧

- 期內並無自國航收取股息。
- 有關國航的更多資料(包括其表現及前景)載於其公開網站。

中國國際貨運航空有限公司(「國貨航」)

- 國貨航是中國內地提供航空貨運服務的主要公司，集團直接及間接持有其股本權益共百分之二十一點零一。該公司的總部設於北京，但以上海浦東為主要營運基地。
- 國貨航於二零二四年十二月上市後，於二零二五年行使超額配股權以應對市場超額需求，於二零二五年二月額外籌集港幣四億八千七百萬元資金，並將公眾持股比例提升至百分之十二點四四。因此，集團持股比例進一步從百分之二十一點三六攤薄至百分之二十一點零一。
- 集團應佔國貨航業績根據其延遲三個月的財務報表計算。因此，集團二零二五年全年業績包括國貨航截至二零二五年九月三十日止十二個月的業績。
- 截至二零二五年九月三十日止十二個月，國貨航的財務業績較截至二零二四年九月三十日止十二個月有所改善。
- 集團於二零二五年十二月三十一日已收取國貨航的股息港幣一億八千一百萬元。
- 國貨航的更多資料(包括其表現及前景)載於其公開網站。

集團擬於可見未來繼續持有其主要聯屬公司。

業務回顧

我們的領導方向

我們的領導方向

國泰的三大領導方向，是構成國泰企業策略的重要一環。該三大領導方向為：安全至上及卓越營運；轉型為數碼先驅；以及在可持續發展領域取得領導地位。我們著力聚焦未來，為該等方向建設新的力量。

卓越安全與營運

卓越安全

在國泰，安全是我們對彼此、對顧客及商業夥伴的深切承諾。國泰的宗旨是推動人們邁向更美好的生活，為此我們確保其旅程體驗與工作環境皆安全、健康且無虞。安全是我們一切行動的核心；其指引我們每項營運決策與每個選擇。卓越的安全表現是我們成功的基石。我們的策略支持並鞏固了我們在全球卓越安全與營運領域的領導地位。

- **領導層承諾** — 我們的領導團隊致力於維持強大的安全文化。他們以身作則，確保安全理念深植於所有業務實踐中。這包括定期接受安全管理系統(SMS)培訓，以及積極推廣對安全的承諾。
- **我們的安全方針** — 國泰堅定承諾為顧客與員工提供最高標準的安全保障。我們的SMS是一套結構化框架，旨在管理組織內部的安全事務，不僅致力從錯誤中汲取教訓，更深入探究成功背後的關鍵因素。該系統涵蓋一系列流程與實踐方法，透過主動通報機制與反饋迴路，系統性地確保最高安全績效水準。藉由整合營運、技術與人力資源管理，我們的SMS旨在建立主動式安全文化，最大程度地降低業務營運中的潛在危害與風險。

- **安全政策** — 我們的安全政策是確保卓越的安全性始終作為成功基石的藍圖。我們的政策將照顧責任延伸至所有合作企業，包括承包商及集團監督下的個人。
- **人身安全為核心** — 作為公司策略的重要組成部分，我們於二零二五年啟動「安全伴隨每一步」計劃，強調每位員工在建立卓越安全標準中的關鍵作用。此核心涵蓋地面運輸安全、高空作業安全、預防熱中暑、防滑／絆倒／墜落安全、工作場所與工作站安全、心理健康、消防安全及職場衛生。這些主題共同彰顯我們對全體員工與合作夥伴安全福祉的持續關注。
- **安全管治** — 國泰集團已建立SMS，確保我們能積極主動地管理風險，並在事故發生時透過既定程序作出適當應對。安全行動小組(SAG)及由行政總裁主持的航空公司安全檢討委員會(ASRC)每月積極監察安全績效指標，並對所有事件及事故進行徹底調查。香港民航處(HKCAD)定期評估及檢討我們的SMS實施情況。
- **遵守公司與監管要求** — 國泰致力於遵循所有適用法規與標準。我們持續監控法規變動，確保政策與實務保持最新、有效且業界領先。我們完善的品質計劃已深度融入營運體系，確保將卓越安全標準融入所有流程與業務的各個環節，推動合規性、專業能力、一致性及持續改進。

業務回顧

我們的領導方向

- **國際航空運輸協會營運安全審計(IOSA)**—IOSA是評估航空公司營運管理與控制系統的全球標準。作為國際航空運輸協會成員，我們已完成IOSA註冊，並必須持續保持註冊狀態以維持協會會員資格。我們的營運於二零二四年十一月成功通過IOSA審計，使國際航空運輸協會(IATA)註冊資格得以續期24個月。此次審計中，國泰順利完成全新的「基於風險的國際航協運行安全審計」(RBI)評估，標誌著IOSA計劃監管模式的重大轉變。RBI旨在強化安全風險管理，包含評估航空公司的安全成熟度。在安全領域，國泰持續制定嚴格的內部標準，致力於卓越安全與營運的持續精進。
- **營運可靠性**—從資源規劃到實際執行航班當日，我們的航班時間表始終貫穿著韌性設計。我們的綜合運作部正在實施一項數碼化路線圖，其中包括開發一個新的數碼孿生模型，該模型將模擬航班時間表在特定日期的運作情況，使團隊能夠在時間表設計中進一步增強韌性，並提高運作的可靠性。在從規劃轉向執行的過程中，綜合運作部持續運用數據力量與全新強化的數碼能力，為顧客與企業更完善地管理各項問題，以確保航班時間表的準時執行。我們的決策支援工具Pathfinder與Sentry透過共通的基礎數據邏輯層，進一步優化航班時間表，以更完善地應對或恢復航班中斷狀況。當超級颱風「樺加沙」導致香港國際機場停航時，Sentry已全面啟動，使我們得以迅速重建航班時間表，同時將對乘客造成的影響降至最低。

卓越營運

- **我們對卓越營運的實踐之道**—國泰致力於實現以高效與可靠性為基礎的卓越營運。我們採取全面整合的營運規劃模式，確保提供的服務融合商業與營運考量；當遭遇營運中斷時，則迅速恢復運作，為顧客、員工及企業創造更優異的成果。除了這種整合式方法外，我們亦運用數碼工具來提升執行航班時間表的效率與可靠性，並透過工具協助員工做出更完善的營運決策。我們持續投資於績效基礎建設，包括啟動更換維修及工程系統及機組運作系統的計劃。
- **營運效率**—二零二五年十二月，我們宣布運作規劃部將於二零二六年一月一日起與綜合運作中心合併，成立規模更大的統一職能部門，即綜合運作部。此新部門將整合機師、機艙服務員、機場資源及可用飛機的規劃工作，並負責確保營運當日能可靠地按計劃執行航班時間表。此次調整旨在透過在規劃及執行之間建立更緊密的反饋迴路，進一步釋放協同效應，並實現資源部署的更優化。

我們綜合規劃與交付的策略，結合不斷發展的數碼能力，已成功提升準時表現。

數碼

我們的願景是將國泰轉型為以強大的數碼文化與能力著稱的數碼領導者，同時始終將員工與顧客置於科技應用的核心。每年投入逾三十億港幣於技術研發與數碼創新，以提升營運效率及顧客體驗。二零二五年，我們在數據分析與人工智能、創新研發、網絡安全及數碼人才培育等領域取得重大進展。

業務回顧

我們的領導方向

- **數據分析與人工智能** — 我們透過推出逾百個機器學習模型來擴展人工智能應用，以優化營運流程，包括模擬三跑道系統下的飛機調度，以及管理颱風期間的航班恢復作業。企業數據目錄與數碼課程等新工具正協助培養數據技能並建立數碼文化。我們的企業級人工智能檢索增強生成(RAG)功能，現已提升內部知識、政策與實務的共享與管理效能。企業級人工智能生產力工具Microsoft Copilot現已開放所有基層員工使用，旨在優化員工生產力並提升我們的能力。在應用程式開發領域，人工智能與自動化技術從設計階段到軟件開發、測試及部署全流程，皆能顯著提升生產力。
- **技術創新** — 國泰成立新附屬公司國泰創科，旨在將國泰創新的數碼解決方案推廣至更廣泛的航空業，此舉標誌著國泰在數碼領導力征程上邁出新步伐。作為國泰集團旗下成員，國泰創科負責集團內部開發的數碼產品商業化，使其可供航空市場使用，並協助推動該產業的創新。國泰創科的旗艦產品是電子飛行資料夾(EFF)，該產品最初由國泰自身的航空專業人員於二零一九年在內部設計及開發。國泰創科亦與香港科技園(HKSTP)就其「共同企業加速計劃基金」建立策略性夥伴關係，該基金旨在賦能香港及大灣區其他地區的新創企業。
- **網路安全與資訊科技基礎設施** — 我們致力於保護員工、顧客及合作夥伴的資訊安全。為取得ISO 27001認證所做的努力，彰顯我們對強化網路安全與品牌信譽的重視。我們多數應用程式目前皆於雲端運行，不僅提升可靠性與持續性，更促進人工智能創新。我們已為全球逾百個辦事處的網絡進行現代化升級，確保基礎設施具備可擴展性、安全性與韌性。二零二五年，我們推出了通行鑰匙，進一步強化身分與存取管理能力，同時提升顧客體驗，在所有數碼平台上提供安全、便捷且使用者友善的驗證服務。
- **數碼人才培育** — 為在服務中充分運用人工智能與科技，我們正於大灣區其他城市擴充團隊規模。繼廣州(二零二四年十月)與深圳前海(二零二五年七月)設立數碼與資訊科技辦事處後，前海現已成為國泰在中國內地規模最大的辦事處，並設有專注於研究與產品展示的「創新空間」。我們的數碼及資訊科技畢業生培訓生計劃自二零一四年啟動以來，已吸納逾一百六十名畢業生加入。該培訓生計劃於二零二四年擴展至區域市場，並在二零二五年創下逾二千名申請者的紀錄 — 較前一年增長百分之四十八。作為畢業生計劃的補充，我們的數碼及資訊科技實習計劃持續發揮重要的人才輸送管道作用。二零二五年十一月，第八屆國泰創科馬拉松吸引二千一百名申請者參與，包括我們的員工及來自大灣區其他城市的學生，進一步推動我們與社會攜手促進開放式創新的目標。

可持續發展

可持續發展是國泰航空使命的核心 — 推動人們邁向更美好的生活。我們深知，要以更可持續且負責任的方式實現此使命，造福當代與後世子孫，需要集體的努力。透過與價值鏈中所有夥伴的深度協作，從顧客、商業夥伴、監管機構到我們的員工，我們致力以身作則，在打造更持續的未來之路上攀登新的高峰。

秉持此理念，我們已制定以下關鍵可持續發展目標：

- 於二零五零年前實現營運過程中的淨零碳排放。
- 在二零三零年前將淨碳強度較二零一九年水平降低百分之十二，從每噸噸位公里761克二氧化碳當量減至670克二氧化碳當量。
- 在二零三零年前國泰航空營運航班的燃油消耗量中，百分之十將使用永續航空燃料(SAF)。
- 將國泰航空航班上乘客單次使用塑膠(a)數量，從二零一九年平均每位乘客七點七件，減少至二零二五年平均每位乘客一點五件。
- 至二零二五年，高階主管職位中同性別比例不得超過百分之六十五(b)；至二零二七年，董事局層級同性別比例不得超過百分之七十。

業務回顧

我們的領導方向

按照於二零二五年應達到的乘客單次使用塑膠目標，我們將乘客單次使用塑膠減少至每位乘客一點七件。隨着現有庫存耗盡及持續替換，我們預期於二零二六年年中達至一點五件的目標。在性別比例方面，二零二五年高階主管職位及董事局層級的同性別比例分別為百分之三十二及百分之二十四。儘管高階主管職位仍存在百分之三的目標差距，自2021年設定目標以來，我們持續取得進展，行政團隊已實現性別比例達到平衡。

對於可持續發展相關風險，在實行計劃中的緩解措施前，氣候變化已被認為在中至長期對集團構成重大財務影響。有關此項評估以及我們的可持續發展目標、策略、進展及表現的詳情，載於二零二六年四月發佈的二零二五年《國泰航空可持續發展報告》，並登載於公司網站https://www.cathaypacific.com/cx/en_HK/about-us/sustainability/sustainability-reports.html。

作為太古公司集團的聯屬公司，我們的可持續策略與太古公司《2050可持續發展策略》的核心支柱契合。

最新表現資料 — 國泰集團

		2025	2024	變幅
環境				
總範疇一及二排放	百萬噸二氧化碳當量	16.8	14.1	+19.1%
淨碳排放強度	每收入噸千米的克二氧化碳當量	746	740	+0.8%
可持續航空燃油佔全年航油耗油量的百分率	%	0.68	0.15	+0.53個百分點
乘客單次使用塑膠物品 ^(a)	每位乘客件數	1.7	2.6	-34.6%
僱員				
僱員總數	人數	33,369	30,110	+10.8%
按地域劃分				
香港	%	87	87	-
中國內地	%	3	2	+1.0個百分點
其他地域	%	10	11	-1.0個百分點
按僱用類別劃分				
飛行人員	%	13	12	+1.0個百分點
機艙服務員	%	39	38	+1.0個百分點
地勤人員	%	48	50	-2.0個百分點
性別多元性				
員工組合 — 女性	%	53	52	+1.0個百分點
員工組合 — 男性	%	47	48	-1.0個百分點
擔任高級職位的比例 ^(b) — 女性	%	32	30	+2.0個百分點
擔任高級職位的比例 ^(b) — 男性	%	68	70	-2.0個百分點
擔任董事局董事的比例 — 女性	%	24	24	-
擔任董事局董事的比例 — 男性	%	76	76	-

附註：

(a) 僅限於國泰航空航班上的物品，包括乘客單次使用的塑膠水樽、餐具、個人護理包物品及包裝，但不包括用於醫療及衛生用途的物品，以及除水樽外的預先包裝餐飲物品。

(b) 高級職位是指集團的總經理及董事職級。

環境

在環境方面，我們兩個優先處理的範疇是氣候變化及循環經濟。作為率先採用可持續航空燃油的先驅，我們繼續帶頭加速可持續航空燃油的區域合作、開發及部署。我們也致力透過制定明確的單次使用塑膠及減廢路線圖，過渡至可持續地使用資源及循環解決方案。透過這些努力，我們重申堅定地在可持續發展領域擔當領導地位。

以下是二零二五年我們在環保工作上的部分主要措施及目標：

- 國泰自豪地作為一億五千萬美元「寰宇一家 – 突破能源風險投資基金(BEV)」的創始投資者之一，共同推動新一代可持續航空燃油技術加速發展。我們對該基金的投資與積極參與，彰顯我們堅定推動可持續航空燃油更易獲取且更具成本競爭力，以支持行業長期脫碳需求的承諾。
- 國泰與空中巴士達成最高七千萬美元可持續航空燃油共同投資合作夥伴關係，支持更成熟的可持續航空燃油項目，以提升亞洲及全球中期可持續航空燃油供應規模。投資可持續航空燃油供應鏈是引導必要資本、加速二零三零年及以後擴大可持續航空燃油產能的關鍵。
- 國泰的企業可持續航空燃油計劃實現顯著增長，在去年成功基礎上錄得破紀錄的可持續航空燃油使用承諾。參與的合作夥伴合共承諾使用約一萬七千四百噸可持續航空燃油，較二零二四年增加近180%。這相當於在生命週期基準下減少約五萬四千六百噸二氧化碳當量排放。
- 我們藉鑑在香港國際機場首創的膠樽回收分類流程的成功經驗，已將機上回收計劃擴展至八個海外機場，有助提升機上膠樽回收率。在二零二五年，我們透過該計劃已回收的膠樽重量逾三萬五千公斤。
- 國泰航空將經濟客艙的耳機包裝改為再造紙材料，每年減少約一千四百萬個塑膠包裝。

- 「國泰餐飲」引入創新設備洗滌系統，成為香港首間、全球少數支持入境航班廚餘回收的空中廚房。該系統採用先進的廚餘分類設計系統，將廚餘回收能力提升百分之二百。

社會

對我們來說，確保營運、員工及顧客的安全至關重要。員工是集團最重要的資產之一，我們致力為僱員提供共融和互助的工作環境，以便吸引、培訓及保留優秀的人才。一直以來，國泰致力支持業務所在的社區。我們參與多項有關青少年、體育及文化藝術三大領域的社區活動。

僱員

於二零二五年十二月三十一日，集團在全球僱用逾三萬三千名員工，其中約二萬八千人為在港員工。

- 國泰航空繼續在香港、內地及其他地區吸納人才，提供包括機艙服務員、機師、見習機師、資訊科技人才、工程專業人員和其他面向客戶等不同的職位，以支持業務持續增長。
- 我們將標誌性員工嘉許計劃升級為「Betsy大獎」(The Betsy Awards)，旨在向國泰的傳統致敬，以及表彰國泰員工共同努力所取得的非凡成就。國泰共頒發了二十一個獎項予十八個團隊，表彰他們展現了國泰的文化價值，以及在策略領先領域上的卓越成就。
- 我們提升多元共融策略為「歸屬•國泰」，將多元、平等、共融與歸屬感深度融合，營造一個讓員工感到安全、受接納並能全力貢獻的工作環境。
- 我們定期檢討員工政策及員工價值主張，以符合法例、行業慣例及市場環境，同時考慮員工個人及集團的表現，確保僱員的薪酬具有競爭力及公平。

社區

- 國泰升級旗艦項目「飛躍理想計劃」，以「教育」、「發掘」和「探索」為核心。透過全年舉辦的一系列活動，我們已吸引超過一千五百五十名學生參與。
- 國泰獲選為香港啟德體育園的獨家創始旅遊合作夥伴。此標誌性合作體現我們致力推動香港體育、藝術與文化發展，鞏固香港作為世界級體育文化盛事樞紐的地位。
- 國泰長久以來冠名贊助國泰／滙豐香港國際七人欖球賽。今年，為慶祝七人欖球賽首次在全新開幕的啟德體育園舉行，以及啟德舊機場百週年紀念，我們很榮幸在決賽日安排了國泰客機低飛至啟德體育園上空，向國泰航空以此為家數十載的啟德機場致敬。
- 國泰與樂餉社慶祝合作逾十週年，雙方通過「食物捐贈計劃」將環境問題轉化成社會良方。該計劃收集在國泰航空抵港航班上的未開封包裝食物，並將其轉贈以支援本地弱勢社群。計劃自二零一四年推出以來，已收集了超過二千二百噸食物並轉贈予有需要者，過去十年讓二十六萬人士受惠。
- 國泰與香港青年航空學院達成戰略合作，開展多項活動，包括「國泰航空香港青年航空學會年度航空課程」，旨在以互動學習與團隊合作形式，啟發及培育航空愛好者。
- 我們與宋慶齡基金會合作，推出全新「國泰青年探索家」計劃，透過身臨其境的文化體驗及以航空為主題的學習，讓年輕人對中國內地有更深入的了解。

管治

國泰致力維持及建構穩健的企業管治常規，詳情載於本年度報告書的「企業管治報告」章節內。

二零二五年的獎項及肯定摘要

- 國泰航空榮膺《Air Transport World》(ATW)第51屆航空業成就獎的「年度環保航空公司」獎項，成為亞洲首家獲得此項殊榮的航空公司。
- 國泰航空獲Airline Ratings「二零二五年可持續發展大獎」評為「全服務航空公司」組別獲得殊榮，表彰我們在客運及貨運業務中推行的一系列可持續發展舉措。
- 國泰獲香港管理專業協會「2025香港可持續發展大獎」頒發典範獎，肯定我們在經濟、社會及環境可持續發展方面的卓越成就。
- 國泰的企業可持續航空燃油計劃獲選為安永可持續卓越大獎的「二零二五年最佳可持續發展傑出案例」。在參與的中國內地公司中，我們是唯一來自航空業的得獎者。
- 國泰貨運獲《Freightweek》評選為「年度可持續發展貨運航空公司」，彰顯我們在推動航空貨運業可持續發展方面的進展獲得國際認可。
- 國泰航空在2025 Randstad Employer Brand Awards中獲頒「Strategic Employer Brand Excellence Award」，證明我們在Randstad的年度僱主品牌調查報告中有顯著進步，肯定了我們對建立追求卓越、推動創新及支持共融的工作場所的承諾。
- 國泰航空於51Job舉辦的「二零二五年卓越僱主」評選中，榮獲「卓越人力資源管理團隊獎」，這是中國內地專注於人力資源管理的領先獎項之一。
- 自二零零三年以來，我們每年均獲香港社會服務聯會頒發「商界展關懷」標誌，以表揚公司履行良好企業公民的責任。

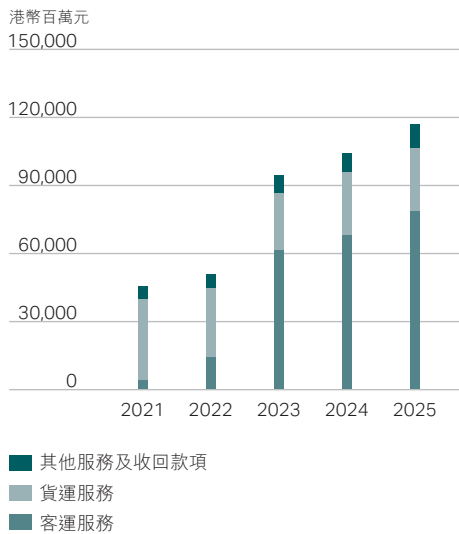
財務評述

國泰集團於二零二五年的股東應佔溢利為港幣一百零八億二千八百萬元（二零二四年：港幣九十八億八千八百萬元）。公司於二零二五年錄得除稅後溢利港幣九十九億四千八百萬元（二零二四年：港幣九十七億九千九百萬元），二零二五年來自附屬公司的溢利為港幣四億三千三百萬元（二零二四年：虧損港幣一億九千九百萬元），二零二五年應佔聯屬公司溢利為港幣四億四千七百萬元（二零二四年：港幣二億八千八百萬元）。

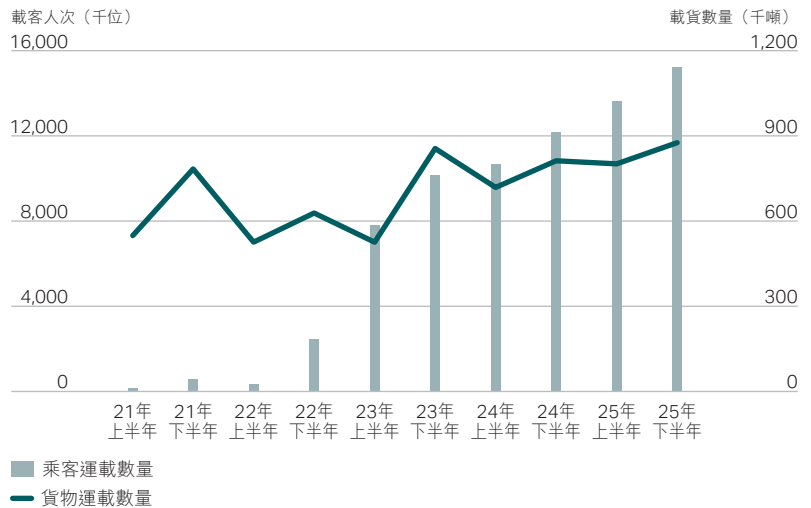
收益

	國泰集團			公司		
	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	變幅	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	變幅
客運服務	78,848	68,589	+15.0%	72,454	62,595	+15.8%
貨運服務	27,572	27,417	+0.6%	24,279	24,000	+1.2%
其他服務及收回款項	10,346	8,365	+23.7%	10,262	8,142	+26.0%
收益總額	116,766	104,371	+11.9%	106,995	94,737	+12.9%

收益



公司的乘客及貨物運載數量



公司

- 客運收益增加百分之十五點八至港幣七百二十四億五千四百萬元。收入乘客運載人次增加百分之二十六點五至二千八百九十萬人次，而收入乘客千米數則增加百分之二十八點九。

- 乘客運載率增加二點零個百分點至百分之八十五點二。可用座位千米數增加百分之二十五點八。
- 乘客收益率下跌百分之十點三至港幣六十點四仙。
- 在可用貨運噸千米數增加百分之八點三下，貨運收益增加百分之一點二至港幣二百四十二億七千九百萬元。

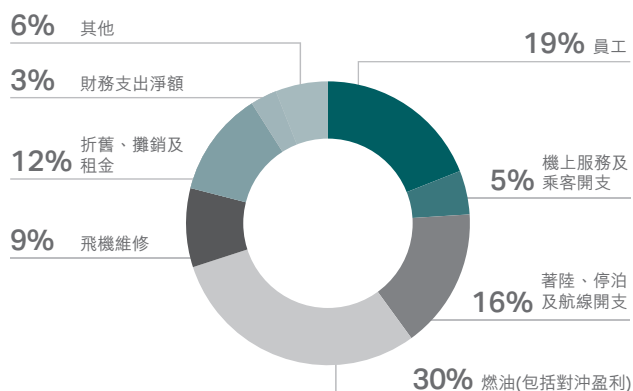
- 貨物運載率下跌一點一個百分點，貨物收益率則下跌百分之四點六至港幣二點六九元。

- 收益率及運載率轉變對全年收益的影響（在其他所有因素不變的情況下）載列於旁欄：

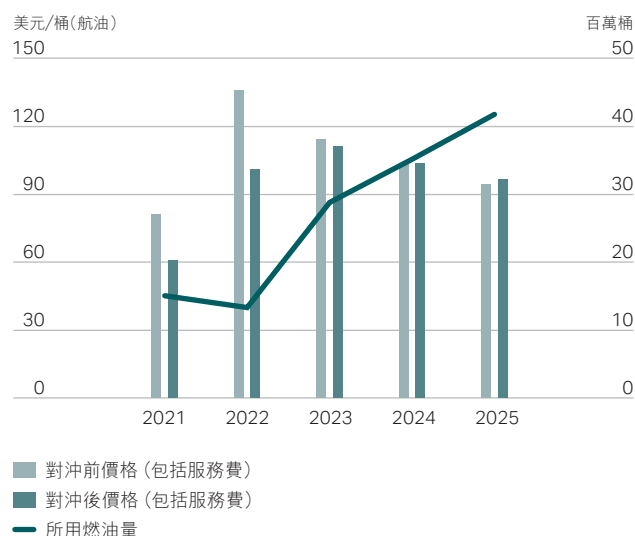
港幣百萬元

假設乘客運載率增加一個百分點	850
假設貨物運載率增加一個百分點	413
假設乘客收益率增加港幣一仙	1,199
假設貨物收益率增加港幣一仙	90

集團營業開支總額



集團燃油價格及耗油量



營業開支

	國泰集團			公司		
	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	變幅	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	變幅
員工	20,080	16,840	+19.2%	16,114	13,406	+20.2%
機上服務及乘客開支	5,668	4,175	+35.8%	5,597	4,122	+35.8%
著陸、停泊及航線開支	17,203	14,023	+22.7%	15,435	12,688	+21.7%
燃油(包括對沖虧損/(收益))	31,344	28,260	+10.9%	28,715	25,816	+11.2%
飛機維修	9,877	8,498	+16.2%	8,508	7,367	+15.5%
飛機折舊及租金	9,285	9,801	-5.3%	8,582	9,229	-7.0%
其他折舊、攤銷及租金	2,819	2,709	+4.1%	2,100	1,912	+9.8%
其他	6,417	6,888	-6.8%	8,163	8,031	+1.6%
營業開支	102,693	91,194	+12.6%	93,214	82,571	+12.9%
財務支出淨額	2,677	3,056	-12.4%	2,329	1,952	+19.3%
營業開支總額	105,370	94,250	+11.8%	95,543	84,523	+13.0%

- 集團及公司的營業開支總額分別增加百分之十一點八及百分之十三點零。
- 公司的每可用噸千米成本(連燃油)由港幣三點四零元下跌至港幣三點三二元，跌幅為百分之二點四。
- 公司的可用噸千米由二百四十八億三千六百萬增至二百八十七億七千三百萬，增幅為百分之十五點九。
- 公司的每可用噸千米成本(除燃油)由港幣二點三六元下跌至港幣二點三二元，跌幅為百分之一點七。

營業業績分析

	2025年 上半年 港幣百萬元	2025年 下半年 港幣百萬元	2025年 全年 港幣百萬元	2024年 上半年 港幣百萬元	2024年 下半年 港幣百萬元	2024年 全年 港幣百萬元
公司扣除非經常性項目及稅項前溢利	4,776	6,676	11,452	4,391	5,823	10,214
稅項	(746)	(768)	(1,514)	(519)	(647)	(1,166)
公司扣除非經常性項目前的除稅後溢利	4,030	5,908	9,938	3,872	5,176	9,048
附屬公司業績	(198)	256	58	(26)	(173)	(199)
公司及附屬公司扣除非經常性項目前的 除稅後溢利	3,832	6,164	9,996	3,846	5,003	8,849
聯屬公司業績	(181)	628	447	(342)	630	288
國泰集團股東應佔扣除非經常性項目前的 除稅後溢利	3,651	6,792	10,443	3,504	5,633	9,137
視作出售聯屬公司部分股份的盈利(附註a)	-	-	-	90	488	578
減值及其他盈利或支出撥回淨額(附註b)	-	385	385	19	154	173
國泰集團股東應佔溢利	3,651	7,177	10,828	3,613	6,275	9,888
國泰集團股東應佔基本溢利(附註c)	3,651	5,914	9,565	3,504	5,633	9,137

附註：

(a) 詳情請參閱財務報表附註2。

(b) 先前減值的洗衣及餐飲廠房的減值撥回港幣三億七千五百萬元及非上市投資的公允價值收益港幣一千萬元。

(c) 基本溢利乃未計以下項目而計算，包括視作出售部分股份所得盈利港幣零元(二零二四年：港幣五億七千八百萬元)及撥回減值及其他盈利或支出淨額合共港幣三億八千五百萬元(二零二四年：港幣一億七千三百萬元)，以及與港機航材技術管理有限公司訂立涉及工程資產的服務合約提早終止所產生於「其他服務及收回款項」項下確認的收入港幣八億七千八百萬元(二零二四年：無)。

公司扣除非經常性項目及稅項前的溢利變動分析如下：

	港幣百萬元	
二零二四年公司扣除非經常性項目及稅項前溢利	10,214	
收益增加：		
— 客運及貨運收益	10,138	— 客運收益因可載客量及客運量上升百分之二十五點八而增加，增幅因收益率下跌百分之十點三而被局部抵銷。 — 貨運收益因貨機及客機機隊腹艙載貨空間可載貨量上升百分之八點三而增加，增幅因收益率下跌百分之四點六而被局部抵銷。
— 其他服務及收回款項	2,120	— 因客運量及里數銷售上升以及一次性收入港幣八億七千八百萬元而增加。
成本(增加)/減少：		
— 員工	(2,708)	— 因營運可運載量上升導致員工人數上升及薪酬調升而增加。
— 機上服務及乘客開支	(1,475)	— 因客運量上升而增加。
— 著陸、停泊及航線開支	(2,747)	— 因營運額外可運載量而增加。
— 燃油(包括對沖虧損)/(收益)	(2,899)	— 主要因可運載量上升導致耗油量增加而上升，增幅因平均燃油價格下跌而被局部抵銷。
— 飛機維修	(1,141)	— 因飛機飛行時數增加而上升。
— 擁有資產(包括飛機及其他折舊、租金及財務支出淨額)	82	— 主要因提前償還貸款及二零二五年三次降息後利率更優而下跌。
— 其他項目	(132)	— 銷售佣金與分銷費用因客運量上升而增加。市場推廣開支因新增航點而增加。
二零二五年公司扣除非經常性項目及稅項前溢利	11,452	

燃油開支及對沖

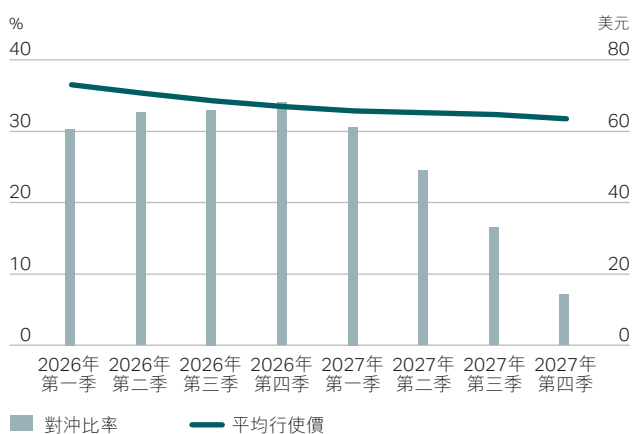
集團燃油成本的分項數字如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
燃油成本總額	30,637	28,295
燃油對沖虧損／(收益)	707	(35)
燃油成本淨額	31,344	28,260

- 二零二五年的耗油量為四千一百七十萬桶(二零二四年：三千五百一十萬桶)，增加百分之十八點八，因有額外航班可運載量。
- 集團的政策是透過對沖某個百分比的預計耗油量，來減低所承受的油價風險。集團使用在經濟學上相等於期貨合約的燃油衍生工具以達致所想的對沖持倉。圖表顯示在某些布蘭特行使價位時對沖交易所覆蓋的預期二零二六年及二零二七年按季耗油量的預測百分比，以及各時期的平均行使價。
- 集團並不是對油價進行投機炒賣，但利用對沖管理油價短期至中期變動的風險，從而控制燃油成本。對沖本身並非毫無風險。

預期燃油對沖比率

(於二零二五年十二月三十一日)



股息

- 本年度建議派發的股息為港幣五十二億二千八百萬元
- 二零二五年每股普通股股息為港幣零點八四元(二零二四年：港幣零點六九元)。

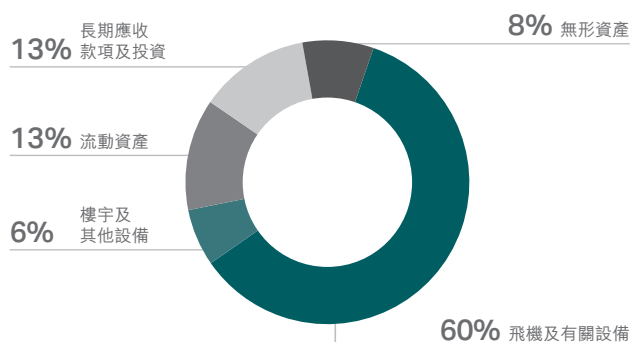
資產

- 於二零二五年十二月三十一日的資產總值為港幣一千七百七十億五千一百萬元。
- 物業、廠房及設備包括飛機及有關設備價值港幣一千零六十三億七千一百萬元、土地及樓宇價值港幣九十九億九千五百萬元，以及其他設備價值港幣十四億九千萬元。年內物業、廠房及設備以及無形資產分別增加港幣一百零九億九千一百萬元及港幣五億七千七百萬元。

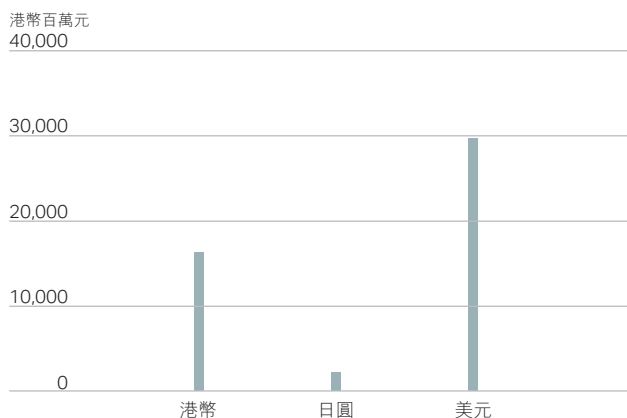
借款及資本

- 借款(即貸款及其他借款以及租賃負債)減少至港幣五百九十一億零一百萬元，減幅為百分之十三點七。撇除不含資產轉讓元素的租賃後，借款減少百分之十五點六至港幣四百八十六億四千一百萬元，須於二零三五年或之前全部償還，在計及衍生工具交易後，其中百分之四十八為定息借款。借款主要以美元及港幣為單位，該等借款的到期情況與《二零二四年報告書》所載資料並無重大不同。

資產總值

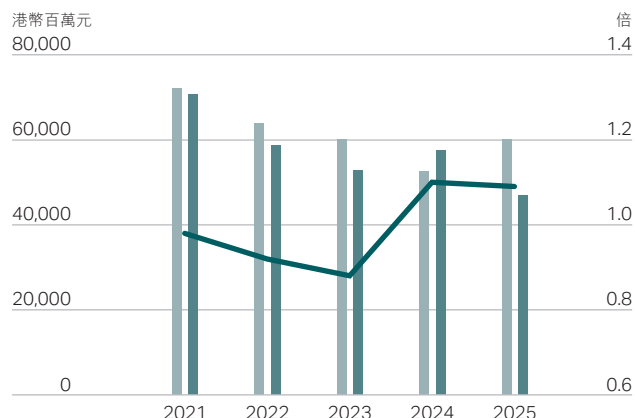


借款(主要貨幣)



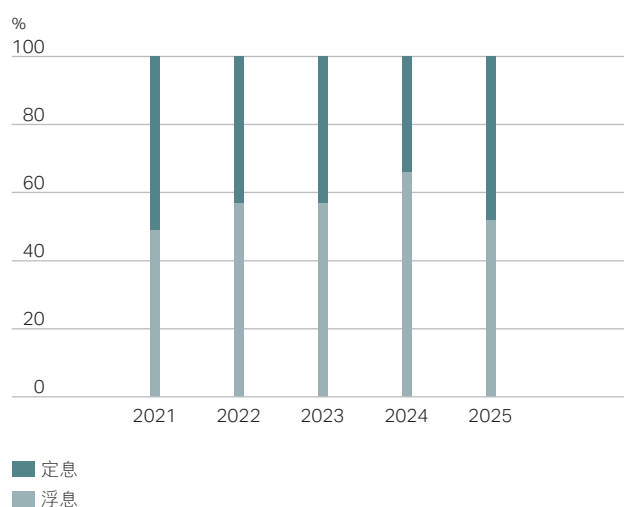
- 於二零二五年十二月三十一日可動用的無限制用途流動資金合共港幣二百五十四億三千五百萬元，包括流動資金港幣一百二十二億八千九百萬元及已承擔的未動用信貸港幣一百三十一億四千九百萬元，並扣除已抵押資金港幣三百萬元。流動資金主要以美元及港幣為單位。
- 借款淨額(扣除流動資金)減少百分之十九點二至港幣四百六十八億一千二百萬元。撇除不含資產轉讓元素的租賃負債後，借款淨額減少百分之二十二點八至港幣三百六十三億五千二百萬元。
- 國泰集團股東應佔資金增加百分之十四點五至港幣六百零一億一千萬元，由於集團應佔溢利港幣一百零八億二千八百萬元所致，因其他全面收益減少港幣八億四千二百萬元、向普通股股東派發股息港幣四十四億九千一百萬元、港幣二十二億八千二百萬元的可轉換債券轉換為普通股及可轉換債券儲備變動港幣一億六千七百萬元而被局部抵銷。
- 撇除不含資產轉讓元素的租賃負債後，債務淨額股份比例由零點九零倍減少至零點六零倍(而借款契諾為二點零倍)。計及採納《香港財務報告準則》第16號對借款淨額的影響後，於二零二五年十二月三十一日的債務淨額股份比例為零點七八倍(二零二四年十二月三十一日：一點一零倍)。

債務淨額及股本



- 國泰集團股東應佔資金
- 借款淨額
- 債務淨額股份比例(參閱上文「借款及資本」)

借款額的利息安排比例(包括衍生工具)



- 定息
- 浮息

董事及要員

常務董事

賀以禮*，現年六十歲，自二零一九年十一月六日起出任公司主席兼董事，並已擔任董事六年零四個月。他的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年五月十三日舉行的公司股東週年大會（「二零二六年股東週年大會」）結束時，退任公司主席及董事職務。他亦將於同日不再擔任其他太古集團公司的董事職務。他亦是太古可口可樂有限公司主席，以及香港太古集團有限公司、太古股份有限公司及中國國際航空股份有限公司董事。他於二零一五年一月至二零二一年八月期間出任太古地產有限公司董事。他於一九八八年加入太古集團，曾駐集團在香港特別行政區、德國及中國內地的辦事處。

林紹波**，現年五十三歲，自二零一九年八月十九日起出任公司董事，自二零二三年一月一日起出任行政總裁。他擔任董事已達六年零六個月。他的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。他於二零一九年八月至二零二二年十二月擔任公司顧客及商務總裁，二零一三年七月至二零一七年五月擔任香港飛機工程有限公司董事及總經理－香港營運，二零一七年六月至二零一九年七月擔任公司商務及貨運董事。他現為香港快運航空有限公司主席及香港太古集團有限公司董事。他於二零二一年九月至二零二五年六月擔任中國國際貨運航空股份有限公司董事。他於一九九六年加入太古集團，曾駐公司在香港特別行政區、日本及斯里蘭卡的辦事處。

劉凱詩，現年五十五歲，自二零二三年一月一日起出任公司顧客及商務總裁兼董事。她擔任董事已達三年零兩個月。她的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。她現為香港快運航空有限公司董事。她於二零二一年八月至二零二二年十二月擔任公司客運董事，二零一九年七月至二零二一年七月擔任公司商務董事，二零一五年八月至二零一九年七月擔任策劃部總經理，二零一二年七月至二零一五年八月擔任珠三角及香港特別行政區營業總經理。她於一九九二年加入太古集團。

麥皓雲，現年五十三歲，自二零二三年四月一日起出任公司營運及航空服務總裁兼董事。他擔任董事已達兩年零十一個月。他的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。他現為香港快運航空有限公司董事。他於二零二零年九月至二零二三年三月擔任公司服務董事以及於二零一八年七月至二零二零年八月擔任公司航務部飛行人員總經理。他於二零零五年加入公司，曾於公司不同部門擔任管理要職。加入公司前，他曾於駐倫敦的一家國際航空公司及西雅圖的一家初創科技企業工作。

董事及要員

沈碧嘉[#]，現年五十四歲，自二零二一年一月二十五日起出任公司財務總裁兼董事。她擔任董事已達五年零一個月。她的目前任期自二零二四年五月八日開始，並將於公司二零二七年股東週年大會結束時屆滿。她亦是香港快運航空有限公司董事。她於二零一七年十月至二零二一年一月擔任香港飛機工程有限公司董事及集團財務董事，二零一三年一月至二零一七年八月任職太古輪船有限公司財務董事。她於二零零八年加入太古集團，曾駐集團在香港特別行政區、中國內地及新加坡的辦事處。她是英格蘭及威爾斯特許會計師公會及香港會計師公會會員。

非常務董事

白德利[#]，JP，現年六十歲，自二零二一年八月二十五日起出任公司董事。他擔任董事已達四年零六個月。他的目前任期自二零二五年五月十四日開始，並將於公司二零二八年股東週年大會結束時屆滿。他將於二零二六年股東週年大會結束後成為常務董事及公司主席。他亦是香港太古集團有限公司、太古股份有限公司及太古地產有限公司主席。他將於二零二六年五月十三日出任太古可口可樂有限公司主席。他於二零一五年一月至二零一七年五月期間曾任太古股份有限公司董事。他於一九八七年加入太古集團，曾駐集團在香港特別行政區、巴布亞新幾內亞、日本、美國、越南、中國內地、台灣地區及中東的辦事處。他是特許測量師、皇家特許測量師學會資深專業會員和香港測量師學會會員。他亦是行政長官顧問委員會成員、香港歐洲商務協會成員、香港總商會常務委員會成員、團結香港基金特別顧問及香港地產建設商會副會長。

劉鐵祥[^]，現年五十九歲，於二零二五年十二月二十四日獲委任為公司董事。他擔任董事已滿兩個月。他的目前任期自二零二五年十二月二十四日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。他亦曾於二零二四年十一月至二零二五年八月期間擔任中國東方航空股份有限公司董事及副董事長。他自二零二五年八月起任中國航空集團有限公司董事長及黨組書記，二零二五年九月起兼任國航黨委委員、常委及書記。劉先生自二零二五年十月十日起為國航董事長及執行董事。

麥廣能^{#+&^}，現年六十五歲，自二零二三年一月十二日起出任公司董事。他擔任董事已達三年零一個月。他的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。他是英國太古集團有限公司董事及其旗下全資附屬公司Argent Energy Holdings Limited主席。他亦是Zopa Group Plc及Zopa Bank Limited主席，以及太古股份有限公司董事。他曾任維珍航空有限公司和維珍航空集團旗下聯屬公司董事。

馬天偉[#]，OBE，現年五十九歲，將於二零二六年股東週年大會結束後成為公司董事。他是香港太古集團有限公司董事、太古股份有限公司董事（兼財務董事）及太古地產有限公司董事。他曾於二零一一年十一月至二零二一年一月期間獲委任為公司財務總裁（前稱財務董事）及出任公司常務董事，並於二零二一年四月至二零二一年八月期間出任公司非常務董事。他曾任太古股份有限公司的副財務董事。他於一九九五年加入太古集團，曾先後派駐集團在香港特別行政區、美國、新加坡及澳洲的辦事處。他是蘇格蘭特許會計師協會和香港會計師公會會員，以及香港管理專業協會理事會成員。他負責太古集團的可持續發展策略及相關職能，並為Accounting for Sustainability (A4S) CFO Leadership Network的亞太區分會會員及世界可持續發展工商理事會(World Business Council for Sustainable Development)成員。

董事及要員

孫玉權，現年五十二歲，自二零二二年五月十二日起出任公司董事。他擔任董事已達三年零九個月。他的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。他自二零二二年二月起擔任中國航空集團有限公司總會計師，以及自二零二三年三月起擔任中國國際航空股份有限公司總會計師；自二零二二年四月起並任中國航空資本控股有限責任公司董事及董事長，以及中國航空傳媒有限責任公司董事及董事長；自二零二四年四月起出任中國航空（集團）有限公司董事長。他現亦擔任中國民航信息網絡股份有限公司非執行董事。

施銘倫*，現年五十二歲，自二零一零年六月一日起出任公司董事。他擔任董事已達十五年零九個月。他的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。他亦是英國太古集團有限公司副主席、行政總裁及股東，以及太古股份有限公司及太古地產有限公司董事。他由二零一八年七月至二零二一年八月期間出任太古股份有限公司及太古地產有限公司主席。他於一九九七年加入太古集團，曾駐集團在香港特別行政區、澳洲、中國內地及倫敦的辦事處。

鄧健榮*，現年六十七歲，自二零二四年九月一日起出任公司董事。他擔任董事已達一年零六個月。他的目前任期自二零二五年五月十四日開始，並將於公司二零二八年股東週年大會結束時屆滿。他現亦擔任香港太古集團有限公司及中國國際貨運航空股份有限公司董事。他於一九八二年加入太古集團，曾駐公司在香港特別行政區、馬來西亞及日本的辦事處工作。他於二零零五年一月至二零零六年十二月擔任公司企業發展董事，於二零零七年一月至二零

零八年十月擔任公司常務董事，以及於二零一九年八月至二零二二年十二月擔任公司常務董事及行政總裁。他亦於二零零八年十一月至二零一九年八月擔任香港飛機工程有限公司董事及行政總裁，以及於二零一一年八月至二零一七年五月擔任太古股份有限公司常務董事。他現擔任工業貿易諮詢委員會委員、香港公益金董事、香港理工大學顧問委員會委員以及團結香港基金顧問。他亦為第十四屆全國政協委員。

王明遠，現年六十歲，自二零二三年七月二十四日起出任公司董事。他擔任董事已達兩年零七個月。他的目前任期自二零二四年五月八日開始，並將於公司二零二七年股東週年大會結束時屆滿。他自二零二零年六月起出任西藏航空有限公司副董事長。他於二零二三年三月至二零二六年三月擔任中國國際航空股份有限公司總裁、董事及副董事長。他於二零二二年三月至二零二五年二月出任澳門航空股份有限公司董事長，並自二零二三年一月至二零二六年一月擔任中國航空集團有限公司董事。

肖烽**，現年五十七歲，自二零一七年一月一日起出任公司董事。他擔任董事已達九年零兩個月。他的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。他自二零二三年三月起出任中國國際航空股份有限公司總經濟師，並自二零二四年三月起出任中國國際航空股份有限公司董事局秘書及公司秘書。他現任中國國際貨運航空股份有限公司、北京飛機維修工程有限公司及國航海外控股有限公司董事。他亦自二零一五年十一月起擔任中航興業有限公司董事長，並於二零一六年二月至二零二三年十一月出任中國航空集團財務有限責任公司董事長。

獨立非常務董事

陳智思^{†&}，**JP**，現年六十一歲，自二零一八年十二月一日起出任公司董事。他擔任董事已達七年零三個月。他的目前任期自二零二五年五月十四日開始，並將於公司二零二八年股東週年大會結束時屆滿。他現為亞洲金融集團(控股)有限公司主席、總裁兼執行董事及該公司旗下全資附屬公司亞洲保險有限公司主席，盤谷銀行(中國)有限公司顧問，並為華潤啤酒(控股)有限公司、中電控股有限公司及有利集團有限公司獨立非執行董事及Bumrungrad Hospital Public Company Limited(曼谷康民國際醫院公眾有限公司)董事。他於二零零四年九月至二零二四年八月擔任震雄集團有限公司獨立非執行董事。他是香港賽馬會董事局成員，曾任香港特別行政區行政會議非官守議員召集人及立法會議員。

鄭嘉麗^{&^}**，現年四十七歲，自二零二四年五月二十日起出任公司董事。她擔任董事已達一年零九個月。她的目前任期自二零二五年五月十四日開始，並將於公司二零二八年股東週年大會結束時屆滿。現為周大福珠寶集團有限公司獨立非執行董事，亦是Herbert Smith Freehills Kramer LLP的非執行理事會委員及Hubel Labs Limited常務董事。她曾於二零零八年至二零一六年期間在網路旅遊業擔任多個高級管理職位，包括在二零一四年至二零一六年期間擔任TripAdvisor亞太區總裁，及二零一零年前擔任Expedia Inc. 高級董事。她於二零一七年三月至二零二四年五月期間擔任太古地產有限公司獨立非常務董事及於二零一九年十月至二零二四年十一月期間擔任新意網集團有限公司獨立非執行董事。她擁有超過十年在上市科技公司的企業行政經驗，該等公司提供面向客戶的軟件和互聯網服務，包括實行人工智能和網絡安全規程。

馬焜圖^{*@^}，現年六十四歲，自二零二二年五月十二日起出任公司董事。他擔任董事已達三年零九個月。他的目前任期自二零二三年五月十日開始，並將於二零二六年股東週年大會結束時屆滿。現為WestJet Airlines Limited非常務董事，二零零二年至二零零五年擔任DHL集團財務總監，並於二零零零年至二零零一年、二零零六年至二零零九年、二零零九年至二零一五年及二零一

五年至二零一六年分別擔任Sabena SA、Hapag-Lloyd Airlines、Aer Lingus及Malaysia Airlines的集團行政總裁。他於二零一四年至二零一六年擔任愛爾蘭郵政(An Post)主席，二零二零年至二零二二年擔任Swissport International Limited主席，二零一零年至二零一五年擔任International Air Carrier Association (IACA)總裁，二零一二年至二零一五年擔任European Organisation for the Safety of Air Navigation (Eurocontrol)顧問委員會主席。他是Brussels Airlines創始主席，並曾任多家航空公司的主席。

王小彬^{*@}，現年五十八歲，自二零二四年五月二十日起出任公司董事。她擔任董事已達一年零九個月。她的目前任期自二零二五年五月十四日開始，並將於公司二零二八年股東週年大會結束時屆滿。現為恒生銀行有限公司獨立非執行董事及載通國際控股有限公司的獨立非執行董事。她於二零一一年至二零二四年擔任Worley Limited獨立非常務董事，分別於二零零三年至二零二三年期間及二零零六年至二零二三年期間擔任華潤電力控股有限公司高級行政人員及執行董事，並於一九九五年至二零零三年期間擔任荷蘭商業銀行企業財務董事，負責在亞太區執行資本市場和合併與收購交易。她曾於一九九零年至一九九五年在澳洲Price Waterhouse(現稱為PricewaterhouseCoopers)的審核和商務諮詢部工作。她擁有澳洲特許會計師資格，並為澳洲執業會計師公會(現稱澳洲會計師公會)會員。

公司秘書

黎穎懿，現年四十一歲，自二零二一年四月十九日起出任公司的公司秘書。她於二零二一年四月十九日加入公司擔任集團總法律顧問及公司秘書，之前任職太古地產有限公司法律總監。她是香港特別行政區及紐約州執業律師。

[#] 作為英國太古集團有限公司集團僱員的董事

[†] 薪酬委員會成員

^{*} 審核委員會成員

[@] 董事局風險委員會成員

[&] 提名委員會成員

[^] 董事局安全審核委員會成員

董事局報告

董事局謹向全體股東提呈截至二零二五年十二月三十一日止年度的報告書及經審核財務報表。經審核財務報表詳列於第83頁至第149頁。

主要業務

公司的管理及控制均在香港進行。除經營定期航空業務外，公司及其附屬公司（統稱「集團」）並經營其他有關業務，包括航空飲食、航機處理、營運貨運站及飛行常客獎勵計劃。航空業務主要以香港為起終點，集團其他業務亦主要於香港經營。

重大附屬公司及聯屬公司、其主要業務與已發行股本的詳情列於第138頁至第139頁。

綜合財務報表

綜合財務報表包含集團的財務報表與集團於聯屬公司的權益。集團截至二零二五年十二月三十一日止年度的財務表現及集團與公司於該日的財務狀況均載於第83頁至第149頁的財務報表內。聯屬公司的詳情載於財務報表附註9。

股息

董事局宣佈派發截至二零二五年十二月三十一日止年度第二次中期股息（「二零二五年第二次中期股息」）每股普通股港幣零點六四元，連同於二零二五年十月支付的第一次中期股息（「二零二五年第一次中期股息」）每股普通股港幣零點二零元，全年派息合共港幣五十二億二千八百萬元。二零二五年第二次中期股息將於二零二六年五月七日（星期四）派發予於二零二六年四月二日（星期四）辦公時間結束時登記於股東名冊上的普通股股東。公司普通股股份將由二零二六年三月三十一日（星期二）起除息。

公司持有的任何庫存股將無權收取二零二五年第二次中期股息。

二零二五年第一次中期股息及二零二五年第二次中期股息乃根據公司的股息政策派發，與截至二零二四年十二月三十一日止年度相比，股息率並無重大變動。

公司對普通股股東的股息政策是將撇除非現金特殊項目後的綜合除稅後溢利約一半作為股息。然而，在應用此政策及最終派息時須考慮其他因素，如公司的財務狀況、公司的溢利、市場情況、現行及預期經濟環境的穩健程度。

暫停辦理股東登記

股東登記將於二零二六年四月二日（星期四）暫停辦理，當日將不會辦理股票過戶手續。為確保有權收到二零二五年第二次中期股息，所有過戶表格連同有關股票，須於二零二六年四月一日（星期三）下午四時三十分前送達公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東一八三號合和中心十七樓，以辦理登記手續。

為使二零二六年五月十三日舉行的股東週年大會（「二零二六年股東週年大會」）上委任代表的投票能順利處理，股東登記將於二零二六年五月八日（星期五）至二零二六年五月十三日（星期三）（包括首尾兩天）暫停辦理，期間將不會辦理股票過戶手續。為確保有權出席股東週年大會並於會上投票，所有過戶表格連同有關股票，須於二零二六年五月七日（星期四）下午四時三十分前送達公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東一八三號合和中心十七樓，以辦理登記手續。

業務審視及表現

集團業務的中肯審視、在本財政年度終結後發生並對集團有影響的重大事件的詳情，以及集團業務未來相當可能作出的發展的揭示（在每種情況下對了解集團業務的發展、表現或狀況屬必需的範圍內，須包含關鍵表現指標），載於本報告書題為「主席致函」、「行政總裁回顧與展望」、「業務回顧」、「財務評述」及「風險管理」的章節以及財務報表附註內。集團面對的主要風險及不明朗因素於「風險管理」章節論述。在對了解集團業務的發展、表現或狀況屬必需的範圍內，有關集團遵守相關法律及規例的情況、集團的環境政策及表現，以及集團與其僱員、顧客、供應商及對集團有重大影響且集團的興盛繫於其上的其他人士的重要關係的說明，載於本年度報告書題為「業務回顧」、「董事局報告」及「企業管治報告」的章節內。

儲備

集團及公司本年度的儲備變動分別載於第87頁的股東權益變動表及財務報表附註21。

會計政策

重要會計政策列於第140頁至第149頁。

環境、社會及管治

公司在年度報告書所涵蓋的年度已經或將會遵守香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄C2《環境、社會及管治報告守則》的所有適用條文。公司的

環境、社會及管治表現詳情，載於公司《二零二五年可持續發展報告》及本年度報告書題為「業務回顧」章節下題為「我們的領導方向」一段內。

慈善捐贈

本年度期間，集團的慈善捐贈包括直接捐款港幣五百萬元，並提供折扣飛機票、食物及其他實物捐贈價值港幣三百九十萬元。

物業、廠房及設備

物業、廠房及設備的變動載於財務報表附註7，而飛機購置詳情則載於第4頁。

銀行及其他借款

集團的銀行借款淨額及其他借款（包括租賃負債）詳列於財務報表附註11。

股本

發行及回購可轉換債券

於二零二一年一月二十七日（交易時段後），作為發行人的Cathay Pacific Finance III Limited（公司的全資附屬公司）、作為擔保人的公司，與作為經辦人的法國巴黎證券（亞洲）有限公司、中銀國際亞洲有限公司、香港上海滙豐銀行有限公司及摩根士丹利國際股份有限公司，就發行本金港幣六十七億四千萬元（利率為百分之二點七五）的有擔保可轉換債券（「債券」）訂立認購協議。

假設按初步轉換價每股普通股股份港幣八點五七元悉數轉換債券，債券將可轉換為786,464,410股普通股，相當於公司於二零二一年一月二十八日（公司刊發公告日期）的已發行股本總額約百分之十二點二二，以及公司因悉數轉換債券而擴大的已發行股本總額約百分之十點八九。

董事局報告

於二零二四年十一月十四日(交易時段後)，作為發行人的Cathay Pacific Finance III Limited、公司與法國巴黎證券(亞洲)有限公司、中銀國際亞洲有限公司、香港上海滙豐銀行有限公司和摩根士丹利國際股份有限公司作為聯席交易經辦人訂立有關發行人建議回購債券(「債券回購」)的交易經辦人協議。債券的回購價為當時未行使債券本金的百分之一百二十點四七二。本金金額為港幣四十五億五千八百萬元(佔債券本金金額合共百分之六十七點八九)的債券已根據債券回購於二零二五年一月二日前回購、結算及註銷。

因宣佈派發截至二零二四年十二月三十一日止年度的中期股息及二零二五年第一次中期股息，債券轉換價已於二零二五年四月四日起由每股普通股股份港幣八點五七元調整至每股普通股股份港幣七點五五元，並於二零二五年九月

六日起進一步調整至每股普通股股份港幣七點四二元。經該等調整後，按未償還本金港幣十七億六千萬元計算，公司在轉換全數未行使債券時將予發行的普通股股份最高數量已增加至237,196,765股普通股股份。

截至二零二五年十二月三十一日，本金總額為港幣三千萬元的債券仍未贖回。於二零二六年二月五日(即債券到期日)，本金額為港幣二千萬元的未贖回債券連同應計及未付的有關利息，已由發行人根據債券的條款及條件悉數贖回。截至本年度報告書日期，並無仍未贖回債券。

於截至二零二五年十二月三十一日止年度及截至本年度報告書日期，已轉換的債券本金總額為港幣二十一億四千四百萬元，並因行使轉換權而配發合共284,794,969股普通股(「轉換」)。轉換詳情載列於下文及財務報表附註19:

配發日期	本金金額(港幣)	轉換價(港幣／ 普通股股份)	獲配發普通股數目	獲配發人
二零二五年八月七日	404,000,000	7.55	53,509,933	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年八月十二日	508,000,000	7.55	67,284,768	滙豐代理人(香港)有限公司
	32,000,000		4,238,410	
	16,000,000		2,119,205	
	106,000,000		14,039,735	
二零二五年八月十四日	74,000,000	7.55	9,801,324	B.N.P. Nominees Limited
二零二五年八月十四日	216,000,000	7.55	28,609,271	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年八月十四日	26,000,000	7.55	3,443,708	Citi (Nominees) Limited
二零二五年八月十五日	24,000,000	7.55	3,178,807	滙豐代理人(香港)有限公司
	28,000,000		3,708,609	
二零二五年八月十五日	2,000,000	7.55	264,900	Citi (Nominees) Limited
二零二五年八月十九日	60,000,000	7.55	7,947,019	Citi (Nominees) Limited
二零二五年八月二十日	26,000,000	7.55	3,443,708	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年八月二十日	106,000,000	7.55	14,039,735	Citi (Nominees) Limited
二零二五年八月二十一日	30,000,000	7.55	3,973,509	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年八月二十二日	44,000,000	7.55	5,827,814	Merrill Lynch Far East Limited
二零二五年八月二十二日	68,000,000	7.55	9,006,622	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年八月二十八日	20,000,000	7.55	2,649,006	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年九月十日	16,000,000	7.42	2,156,334	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年九月十一日	2,000,000	7.42	269,541	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年九月十五日	4,000,000	7.42	539,083	Citi (Nominees) Limited

董事局報告

配發日期	本金金額(港幣)	轉換價(港幣／ 普通股股份)	獲配發普通股數目	獲配發人
二零二五年九月十九日	8,000,000	7.42	1,078,167	滙豐代理人(香港)有限公司
	16,000,000		2,156,334	
	18,000,000		2,425,876	
二零二五年九月二十二日	82,000,000	7.42	11,051,212	B.N.P. Nominees Limited
二零二五年九月二十三日	32,000,000	7.42	4,312,668	B.N.P. Nominees Limited
二零二五年九月二十六日	20,000,000	7.42	2,695,417	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年九月二十九日	80,000,000	7.42	10,781,671	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年十月二十一日	4,000,000	7.42	539,083	Citi (Nominees) Limited
二零二五年十月三十一日	20,000,000	7.42	2,695,417	B.N.P. Nominees Limited
二零二五年十一月四日	4,000,000	7.42	539,083	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年十一月十八日	16,000,000	7.42	2,156,334	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年十二月十七日	2,000,000	7.42	269,541	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二五年十二月十九日	16,000,000	7.42	2,156,334	滙豐代理人(香港)有限公司
	4,000,000	7.42	539,083	
二零二六年一月十五日	6,000,000	7.42	808,625	滙豐代理人(香港)有限公司
二零二六年一月二十日	4,000,000	7.42	539,083	Citi (Nominees) Limited
總計：	2,144,000,000		284,794,969	

行使轉換權的債券部分於債券及因轉換而擴大的公司已發行股本總額所佔的比例約為百分之三十一點八。

發行債券、調整債券轉換價及債券回購詳情載於二零二一年一月二十八日、二零二一年二月八日、二零二四年十一月十四日、二零二四年十一月十五日、二零二四年十二月二十日、二零二五年一月二日、二零二五年三月十二日及二零二五年八月六日的公司公告。

場外股份回購及庫存股份

於二零二六年二月十二日，公司舉行股東特別大會（「股東特別大會」），以批准公司在場外回購由卡塔爾航空集團（「卡塔爾航空」）持有的643,076,181股普通股（「回購股份」），每股回購股份的回購價為港幣十點八三七四元（「股份回購」），而該等回購股份相當於截至股東特別大會當日卡塔爾航空所持有的全部普通股。股份回購的總代價為港幣六十九億六千九百二十七萬三千八百零四元。

公司於二零二六年二月二十四日公告回購股份已於同日完成，而回購股份將由公司持有作為庫存股份（「庫存股份」）。於二零二六年三月十一日，在考慮包括公司對市場狀況及資本管理需求等因素的最新評估後，董事會批准，及公司將取消庫存股份。

股份回購詳情載於日期為二零二五年十一月五日、二零二五年十一月二十六日、二零二五年十二月二十四日、二零二六年一月六日、二零二六年一月十四日、二零二六年二月十二日及二零二六年二月二十四日的公司公告及日期為二零二六年一月十四日致股東的通函。

除上文及題為「發行及回購可轉換債券」的段落所披露者外，公司或其任何附屬公司於年內並無購買、出售或贖回公司任何普通股股份（包括出售庫存股份）。集團亦無採納任何股份認購權計劃或股份獎勵計劃。

於二零二五年十二月三十一日，公司股本為港幣三百一十一億二千三百萬元（二零二四年十二月三十一日：港幣二百八十八億四千一百萬元）及已發行6,722,856,511股普通股（二零二四年十二月三十一日：6,439,409,250股普通股）。有關股本變動的詳情載於財務報表附註19。

資本承擔及或有事項

集團於二零二五年十二月三十一日的資本承擔及或有負債詳情載於財務報表附註27。

服務協議

公司與香港太古集團有限公司（「香港太古集團」）訂有服務協議，詳情載於下文題為「持續關連交易」的章節內。

賀以禮、白德利、林紹波、麥廣能、馬天偉（他將於二零二六年股東週年大會結束後成為公司董事）、沈碧嘉、鄧健榮及施銘倫為英國太古集團有限公司（「太古」）集團董事及／或僱員，在香港太古集團服務協議（如下文所界定者）中存在利益關係。麥廣能及施銘倫亦因身為太古集團的股東、董事及僱員而存在此利益關係。

截至二零二五年十二月三十一日止年度已付的服務費及開支償付詳情列於下文題為「持續關連交易」的章節內及財務報表附註26。

重大合約

集團與香港飛機工程有限公司（「港機」）及其附屬公司廈門太古飛機工程有限公司簽訂多項關於飛機及有關設備的維修及大修合約，其總值約佔集團二零二五年度營業開支的百分之三點二。港機為太古股份有限公司（「太古公司」）的全資附屬公司；此等合約全部均是在雙方的一般業務運作中，按正常商業條款簽訂。

主要交易

公司的全資附屬公司Cathay Pacific Aircraft Services Limited (「CPAS」)與波音公司於二零二五年八月六日訂立協議，根據該協議，CPAS(i)行使購買權，購買十四架波音777-9型飛機；及(ii)取得向波音公司購買額外最多七架波音777-9型飛機的權利。此交易構成上市規則項下的一項主要交易。就此，公司已刊發二零二五年八月六日的公告及二零二五年八月二十七日的通函。

持續關連交易

截至二零二五年十二月三十一日止年度內，集團曾有下述持續關連交易，詳情羅列如下：

(a) 根據與香港太古集團於二零零四年十二月一日簽訂及於二零零八年九月十八日和二零一九年八月九日修訂及重訂的協議(「香港太古集團服務協議」)(該協議每三年續期一次，包括已於二零二二年十月一日續期，為期三年，由二零二三年一月一日至二零二五年十二月三十一日；最近一次於二零二五年十月一日續期，為期三年，由二零二六年一月一日至二零二八年十二月三十一日)，香港太古集團向公司及其附屬公司提供服務，服務包括由太古集團董事及高級行政人員給予意見及專業知識，包括(但不限於)協助與規管機構及其他政府或官方機構進行洽商、若干員工服務(包括太古集團員工提供全職或兼職服務)、若干中央服務及不時由雙方協定的其他服務，以及為公司及其附屬公司、合資公司及聯屬公司取得由太古集團擁有的有關商標的使用權。就取得商標使用權的責任或使用該等商標無須支付任何費用。

香港太古集團就該等服務收取年度服務費，其金額乃按集團扣除稅項及非控股權益前的綜合溢利的百分之二點五計算，並經若干調整。每年的服務費以現金分兩期支付，中期付款於十月底支付，末期付款因應中期付款作出調整後於翌年四月底支付。集團亦須按成本值償付太古集團因提供服務所引致的一切開支。

香港太古集團服務協議每三年續期一次，除非協議任何一方給予另一方不少於三個月通知，於任何一年的十二月三十一日期滿時終止協議。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，公司根據香港太古集團服務協議已付／應付予香港太古集團的服務費合共港幣二億九千五百萬元。

太古乃太古公司的控股公司，而於二零二五年十二月三十一日，太古公司擁有公司已發行普通股股份數目合共約百分之四十三點零九，因此根據上市規則，作為太古全資附屬公司的香港太古集團，乃公司的關連人士。根據香港太古集團服務協議進行的交易為持續關連交易，就此，公司已分別刊發二零零四年十二月一日、二零零七年十月一日、二零一零年十月一日、二零一三年十一月十四日、二零一六年八月十九日、二零一九年八月九日、二零二二年八月十一日及二零二五年八月七日的有關公告。

賀以禮、白德利、林紹波、麥廣能、馬天偉(他將於二零二六年股東週年大會結束後成為公司董事)、沈碧嘉、施銘倫及鄧健榮現為太古集團董事及／或僱員，在香港太古集團服務協議中存在利益關係。麥廣能及施銘倫亦因身為太古集團的股東、董事及僱員而存在此利益關係。

(b) 根據與港機於二零二二年十一月十七日簽訂的框架協議(「港機二零二二年框架協議」)，由港機及其附屬公司(「港機集團」)向集團提供服務(即就飛機、飛機發動機及飛機備件及部件的維修及相關服務，並包括航材技術管理服務)。有關費用於收到發票後三十天內以現金付款。港機二零二二年框架協議為期十年，至二零三二年十二月三十一日止。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，集團根據港機二零二二年框架協議已付／應付予港機集團的費用合共港幣三十二億八千三百萬元，而港機集團應付予集團的費用合共港幣九億一千萬元。

由於港機乃太古公司的附屬公司，而太古公司為公司主要股東之一，因此港機為公司的關連人士。根據港機二零二二年框架協議進行的交易為持續關連交易，

就此，公司已刊發二零二二年十一月十七日的有關公告，並已將二零二二年十一月三十日的有關通函發送各股東，而港機二零二二年框架協議已於二零二二年十二月二十三日舉行的公司股東特別大會上獲批准。

白德利及馬天偉（他將於二零二六年股東週年大會結束後成為公司董事）因身為港機的董事，於港機二零二二年框架協議中存在利益關係。

- (c) 公司與國航就集團（作為一方）與國航及其附屬公司（「國航集團」）（作為另一方）之間的交易，於二零零八年六月二十六日簽訂框架協議，該協議每三年續期一次，最近一次於二零二二年十月一日續期，為期三年，由二零二三年一月一日至二零二五年十二月三十一日（「二零二三年國航框架協議」），交易包括營運航空客運的聯營安排、代碼共享安排、聯運安排、飛機租賃、飛行常客計劃、提供航空膳食、地勤支援及工程服務，以及根據二零二三年國航框架協議協定提供的其他服務及協定進行的其他交易。

公司與國航就集團（作為一方）與其百分之三十股權控股公司及其附屬公司（「百分之三十控股集團」）（作為另一方）之間的交易，於二零二五年五月二十八日簽訂新框架協議（「新國航框架協議」），為期三年，由二零二六年一月一日至二零二八年十二月三十一日，交易包括聯運安排、代碼共享安排、聯營安排、飛機租賃、飛行常客計劃、提供航空膳食、地勤支援及工程服務、入境／出境貨物處理服務，以及根據新國航框架協議協定提供的其他服務及協定進行的其他交易。

新國航框架協議可每三年續期一次，除非協議任何一方給予另一方不少於三個月通知，於任何一年的十二月三十一日期滿時終止協議。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，根據二零二三年國航框架協議及新國航框架協議，集團已付／應付予國航集團的金額合共港幣三億八千二百萬元；而國航集團應付予集團的金額則合共港幣一億三千五百萬元。

國航於二零二五年十二月三十一日持有公司約百分之二十八點七二股權，為公司的主要股東，因此根據上市規則，國航為公司的關連人士。根據二零二三年國航框架協議及新國航框架協議進行的交易為持續關連交易，就此，公司已刊發二零二二年八月三十日及二零二五年五月二十八日的有關公告。

賀以禮、馬崇賢（於二零二五年十月辭任國航董事）、劉鐵祥（自獲委任為國航董事起）、孫玉權、肖烽及王明遠（於二零二六年三月辭任國航董事）因身為國航的董事或僱員，於二零二三年國航框架協議及新國航框架協議中存在利益關係。

- (d) 公司與中國飛機服務有限公司（「中國飛機服務」）就中國飛機服務向集團提供外勤維修服務、基地維修服務、物料及工具供應、倉儲租賃及若干飛機維修支援服務訂立日期為二零二四年四月二十六日的框架協議（「中國飛機服務框架協議」）。書面協議項下的費用須於收到發票後四十五天（或在若干情況下，三十天）內以現金付款。

中國飛機服務框架協議現時為期三年，至二零二六年十二月三十一日屆滿，除非協議任何一方在出現重大違約事件時向另一方發出通知，即時終止協議。

國航因於二零二五年十二月三十一日持有公司約百分之二十八點七二股權而為公司的主要股東。中國航空（集團）有限公司（「中航公司」）作為國航的同系附屬公司，乃國航的聯屬公司。因此，中航公司乃公司的關連人士。中航公司持有中國飛機服務逾百分之三十股權，因此中國飛機服務乃公司的關連人士。根據中國飛機服務框架協議進行的交易為持續關連交易，公司已就此刊發日期為二零二四年四月二十六日的有關公告。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，集團就上述服務已付／應付予中國飛機服務的金額合共港幣二億零三百萬元。

王明遠及馬崇賢（兩者已辭任中航集團公司董事）、劉鐵祥（自獲委任為中航集團公司董事起）及孫玉權現為中國航空集團有限公司（「中航集團公司」，持有中國飛機服務百分之三十以上權益的中航有限的控股公司）董事，在中航集團公司任職，在中國飛機服務框架協議中存在重大利益關係。

(e) 公司與中國國際貨運航空股份有限公司（「國貨航」）於二零二四年十二月三十一日訂立通用服務框架協議（「國貨航框架協議」），當中確認及規管服務安排，服務安排包括貨運空間銷售的代理服務安排、地面代理服務、軟件服務、貨運聯營安排及服務、租賃服務及其他支援服務（「服務安排」），相關服務安排由集團在與國貨航成員及其附屬公司（「國貨航集團」）的日常業務中提供及取得。國貨航框架協議涵蓋集團成員與國貨航集團成員之間訂立的現有書面協議（「國貨航協議」）（經不時修訂或補充）。

根據國貨航協議支付的款項，須由國貨航協議各方根據國貨航協議之相關服務安排的具體需要和情況進行協商和約定。除非國貨航協議另有約定，否則一方在國貨航協議下應向另一方支付的任何款項，應在另一方收到另一方發出所適用的發票後四十五天內以現金支付。

國貨航框架協議現時為期三年，由二零二四年一月一日起至二零二六年十二月三十一日止，除非協議任何一方在出現重大違約事件時向另一方發出通知，即時終止協議。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，集團就上述服務安排已付／應付予國貨航集團的金額合共港幣四千六百萬元；而國貨航集團應付予集團的金額合共港幣八百萬元。

國航於二零二五年十二月三十一日持有公司約百分之二十八點七二股權，為公司的主要股東。中航集團公司是國航的控股公司及公司的關連人士。國貨航為中航集團公司的間接附屬公司及國航的聯屬公司（定義見上市規則），國貨航因而屬於公司的關連人士。根據國貨航框架協議進行的交易為持續關連交易，公司已就此刊發日期為二零二四年十二月三十一日的有關公告。

林紹波（於二零二五年六月辭任國貨航董事）、鄧健榮及肖烽因身為國貨航的董事，及馬崇賢（於二零二五年十月辭任國航董事）、劉鐵祥（自他被委任為國航董事）、孫玉權及王明遠（於二零二六年三月辭任國航董事）因身為國航（國貨航的聯繫人）的董事或僱員，在國貨航框架協議中存在利益關係。

在集團任何關連交易中概無存在利益關係的獨立非常務董事已審核上述集團所訂立的持續關連交易，並確認該等交易乃：

- (a) 在集團的一般日常商業運作中訂立；
- (b) 按正常商業條款或更佳條款訂立；及
- (c) 根據有關交易的協議，按公平合理並符合公司股東整體利益的條款訂立。

公司已聘用其核數師，遵照香港會計師公會頒佈的《香港鑒證業務準則》第3000號（經修訂）「非審核或審閱過往財務資料之鑒證工作」，並參照《實務說明》第740號「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」，就集團上述(a)至(e)項的持續關連交易作出匯報。核數師已根據《上市規則》第14A條發出載有其就集團所披露上述(a)至(e)項的持續關連交易的審驗結果的無保留意見函件，當中指出其並無發現任何事項，致使其認為：

- (a) 此等已披露的持續關連交易未獲公司董事局批准；
- (b) 如交易涉及由集團提供貨物或服務，此等交易在任何重大方面未有按集團的計價政策計價；
- (c) 此等交易在任何重大方面未有按該等交易的有關協議訂立；及
- (d) 此等交易超過公司發佈的相關公告所載的有關年度上限。

主要顧客及供應商

在本年度內，集團的五大顧客及供應商佔銷售額及採購額分別為百分之七點七及百分之三十五點九。集團的最大顧客佔銷售額百分之三點八，集團的最大供應商中國石油國際事業（香港）有限公司佔採購額百分之十二點七。

概無任何董事、其任何緊密聯繫人士或任何據董事所知擁有公司已發行股份（不包括庫存股份）總數百分之五以上的股東於集團五大供應商中擁有權益。

董事

馬崇賢已辭任，而劉鐵祥已於二零二五年十二月二十四日起獲委任為公司董事。於二零二六年股東週年大會結束後，賀以禮將退任主席及董事，白德利將成為主席，而馬天偉將成為公司董事。公司其他所有現任董事於二零二五曆年全年任職，其名單見於本報告書題為「董事及要員」的章節中。

劉鐵祥已於二零二五年十月九日徵得法律意見。他所獲得法律意見為有關上市規則下適用於他作為香港上市發行人董事的規定及向聯交所作出虛假申報或提供虛假資料可能引致的後果。他確認明白其作為香港上市發行人董事的責任。

獨立性確認

公司已收到所有獨立非常務董事因應上市規則第3.13條所載因素作出對其獨立性的確認，並認為他們全部確屬獨立人士。

公司已獲聯交所豁免嚴格遵守上市規則第3.10A條的規定，該條文要求發行人所委任的獨立非常務董事必須佔董事局成員至少三分之一。

聘用條款

公司章程第93條規定，所有董事在通過普通決議案獲選後，均須於第三屆股東週年大會上退任。根據上述規定，林紹波、劉凱詩、麥皓雲、麥廣能、孫玉權、施銘倫、肖烽及馬焜圖今年退任，但合乎資格候選連任。賀以禮將不尋求連任，並將於二零二六年股東週年大會結束後退任。根據第91條規定，於上屆股東週年大會後獲委任為公司董事的劉鐵祥亦告退任，但合乎資格候選連任。

每位董事均已與公司簽訂聘書，該聘書構成一份服務合約，為期長達三年，直至該董事根據公司章程第91或93條退任為止，屆時將通過選舉或重選按次續約三年。各董事均無與公司訂有不可由僱主於一年內終止而免付賠償金（法定的賠償金除外）的服務合約。

酬金及薪酬

有關董事的酬金及薪酬詳情，載於財務報表附註24。

年內發給獨立非常務董事的董事酬金合共港幣三百七十萬元。該等董事並無向集團收取其他薪酬。

董事權益

於二零二五年十二月三十一日，根據《證券及期貨條例》第352條規定設置的名冊顯示，公司的董事或最高行政人員概無實益或非實益擁有於公司或其任何相聯法團（根據《證券及期貨條例》第XV部的含義）的股份或相關股份及債權證的權益或淡倉。

在回顧的年度或之前，公司任何董事或任何董事的配偶或其未成年子女，均無獲授權或行使任何權利認購公司股份、認股權證或債權證。

除本年度報告書所述外，在本年度內或於年底時，並不存在集團為其中一方並有董事或與董事有關連的實體仍然或曾經直接或間接擁有重大權益的任何重要交易、安排或合約。

在回顧的年度內，公司或其任何相聯法團概無參與作出任何安排，使公司董事藉購買公司或任何其他公司的股份或債權證而獲益。

董事於競爭性業務的利益

按上市規則第8.10條規定，賀以禮、劉鐵祥及王明遠（他於二零二六年三月辭任國航董事）披露其於本年度內為國航董事，而肖烽及孫玉權披露其於本年度內在國航任職。馬崇賢於二零二五年十月前一直擔任國航董事。由於國航經營的若干航點與公司相同，因此直接或間接與公司業務構成競爭或可能構成競爭。

附屬公司董事

根據《公司條例》（香港法例第622章）第390(6)條，所有在截至二零二五年十二月三十一日止年度內或由二零二六年一月一日至本年度報告書日期間任職公司旗下附屬公司董事局的董事名單均備存於公司的註冊辦事處，提供予公司股東查閱。

獲准許的彌償

在不抵觸《公司條例》（香港法例第622章）的情況下，根據公司章程每名董事均有權就執行或履行其職務、及／或行使其權力、及／或與其職責、權力或職務有關或相關的其他事宜而可能承受或產生的所有支出、費用、開支、損失及法律責任，於公司的資產中獲得彌償。在該條例許可的範圍內，公司已就集團旗下公司各董事或須面對任何訴訟而作出抗辯所產生的相關法律責任及支出投保。

大股東

根據《證券及期貨條例》第336條設置的股份權益及淡倉登記冊於二零二五年十二月三十一日顯示，公司獲通知由大股東及其他人士持有的公司股份權益如下：

董事局報告

	普通股股份	佔有投票權	
		股份百分率(%)	權益類別(註)
好倉			
1. 國航	4,827,269,423	71.80	應佔權益(a)
2. 中國航空集團有限公司(「中航集團公司」)	4,827,269,423	71.80	應佔權益(b)
3. 太古公司	4,827,269,423	71.80	應佔權益(a)
4. 英國太古集團有限公司(「太古」)	4,827,269,423	71.80	應佔權益(c)
5. 卡塔爾航空集團	643,076,181	9.57	實益(d)

註：於二零二五年十二月三十一日：

- (a) 根據《證券及期貨條例》第317條，國航、中航興業有限公司(「中航興業」)及太古公司均為公司二零零六年六月八日股東協議的一方，被視為擁有合共4,827,269,423股公司股份的權益，包括：
- (i) 2,896,753,089股普通股直接由太古公司持有；
- (ii) 1,930,516,334股普通股間接由國航及其附屬公司中航興業、Most Known Investments Limited、Super Supreme Company Limited及Total Transform Group Limited持有，包括由它們的全資附屬公司持有的普通股股份如下：Angel Paradise Ltd.持有472,248,545股普通股、Custain Limited持有351,574,615股普通股、Easerich Investments Inc.持有314,054,626股普通股、Grand Link Investments Holdings Ltd.持有310,870,873股普通股、Motive Link Holdings Inc.持有339,343,616股普通股及Perfect Match Assets Holdings Ltd.持有142,424,059股普通股。
- (b) 中航集團公司被視為擁有合共4,827,269,423股公司普通股股份的權益，其附屬公司國航被視為擁有當中的權益。
- (c) 太古集團擁有太古公司股本百分之六十四點四五的權益及控制太古公司普通股股份附有的百分之七十點九七投票權，太古及其全資附屬公司香港太古集團被視為合共擁有4,827,269,423股公司普通股股份的權益。
- (d) 卡塔爾航空乃持有合共643,076,181股公司股份的實益擁有人。於二零二六年二月十二日，公司召開股東特別大會以批准股份回購(即公司向卡塔爾航空回購643,076,181股普通股的場外股份回購交易)公司於二零二六年二月二十四日公告回購股份已於同日完成，而回購股份將由公司持有作為庫存股份(「庫存股份」)。於二零二六年三月十一日，在考慮包括公司對市場狀況及資本管理需求等因素的最新評估後，董事會批准，及公司將取消庫存股份。詳情請參閱本年度報告書題為「場外股份回購及庫存股份」一段以及公司公告及致股東的通函。

公眾持股量

上市規則第13.32B(1)條規定，於聯交所上市並由公眾持有的股份，其數目須隨時至少佔發行人該類股份已發行股份總數(不包括庫存股份)的百分之二十五，或根據上市規則第8.08(1)條於上市時訂明的任何較低公眾持股量最低百分比門檻。於二零二五年十二月三十一日，根據公開獲得的資料及就董事所知，公司已發行股份總數(不包括庫存股份)中百分之二十八點一九由公眾持有。本公司其餘股份的擁有權詳情載於本年度報告書「主要股東」段落。

於二零二五年六月二十日，聯交所已授予公司豁免(「公眾持股量豁免」)，允許在完成股份回購後將公司最低公眾持股量降至百分之十六點七。於本年度報告書日期，根據

公司公開獲得的資料及就董事所知，公司已發行股份總數(不包括庫存股份)中百分之二十二點四由公眾持有，因此符合公眾持股量豁免項下的公眾持股量規定。

於二零二五年十二月三十一日，公司持有6,722,856,511股已發行普通股。有關股本詳情載於財務報表附註19。

核數師

畢馬威會計師事務所循例告退，並合乎資格候選續聘。公司於即將舉行的二零二六年股東週年大會上將動議決議案續聘畢馬威會計師事務所為公司核數師。

承董事局命

主席

賀以禮

香港，二零二六年三月十一日

企業管治報告

企業策略、管治及文化

國泰致力確保按照其企業及管治文化和價值觀，這些文化及價值觀構成一套與公司整體業務有關並作為其一切行事基礎的統一原則，反映公司堅信如要達到長遠的業務目標，必須以誠信、透明和負責的態度行事。國泰相信這樣長遠可為股東取得最大的回報，而僱員、業務夥伴及公司營運業務的社區亦可受惠。

企業管治是董事局指導集團管理層如何營運業務以達成業務目標的過程。董事局致力維持及建立完善的企業管治常規，以確保：

- 為股東帶來滿意及可持續的回報
- 保障業務夥伴的利益
- 了解並適當地管理整體業務風險
- 提供令顧客滿意的高質素產品與服務
- 維持崇高的商業道德標準
- 致力促進有助長遠發展的可持續發展工作

董事局釐定集團的宗旨、價值觀及策略方向，藉此為管理層提供指引，並積極參與建構及灌輸提倡合法、合乎道德和負責任的價值觀的企業文化。集團的《行為守則》確保將企業文化和應有行為清晰地傳達給集團內的每個人。適當的政策及程序能促使和推動員工及其他與公司往來者需要以誠實和正直的原則行事，並提出實際或疑似不當行為

的問題。用以評估及監察環境、社會及管治相關數據的指標載於公司《二零二五年可持續發展報告》。集團提供具競爭力的薪酬和福利，以吸引、激勵和保留各級人才。考慮到集團政策及慣例所反映的企業文化，董事局信納集團的宗旨、價值觀及策略方向與其文化相符。

有關公司策略及文化的詳情載於本年度報告書題為「行政總裁回顧與展望」的章節內。

企業管治承諾

香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）刊發的《企業管治守則》列明良好企業管治的原則，並細分為兩部分：

(a) 強制披露要求：發行人在《企業管治報告》中作出披露的強制要求；及

(b) 良好企業管治的原則（「管治原則」）、守則條文及建議最佳常規。管治原則為達到良好企業管治提供整體方向指引，而守則條文則旨在幫助發行人實踐應用管治原則。發行人須在其年報（及財務摘要報告（如有））及中期報告（及中期摘要報告（如有））中說明其於有關會計期間有否遵守守則條文。如發行人認為可在應用管治原則情況下無需遵守守則條文，發行人可偏離守則條文行事，惟必須就偏離守則條文的情況提供經過審慎考慮的理由（包括如何以嚴格遵照有關守則條文以外的方法同樣達致良好企業管治）。建議最佳常規只屬指引，發行人獲鼓勵但非被規定說明有否遵守建議最佳常規。

公司支持《企業管治守則》以原則為基礎的取態，以及賦予企業靈活地採納切合各公司特質的企業政策及程序。其已採納一套自行制定的企業管治守則，有關守則登載於其網站(www.cathaypacific.com)。企業管治並非是因循不變的，而是隨著業務發展及營商環境的改變而不斷演化。公司時刻樂意學習及採納最佳的常規。

公司在本年度報告書所涵蓋的整個年度內，均有遵守上市規則附錄C1第二部分《企業管治守則》的所有守則條文。

董事局

董事局的職責

公司由一個董事局管理，董事局負責集團的策略領導及監控工作，為股東取得最大的回報，而同時適當考慮集團業務夥伴及其他各方的利益。

實現公司業務目標及日常業務的運作由管理層負責。董事局則行使多項保留權力，包括：

- 維持及推動公司文化
- 制定長期策略
- 核准各項公告，包括財務報表
- 承擔各項主要的收購、分拆出售及資本項目
- 授權重大的資本架構變動及重要的借款
- 根據有關的一般性授權發行或回購股本證券
- 核准庫務政策
- 制定股息政策
- 核准董事局的委任
- 審核董事局多元化政策，藉此使董事局能在與公司業務相關的技能、經驗及多元化範疇上取得平衡

- 確保有適當的管理層發展及接任計劃
- 制定集團薪酬政策
- 核准年度預算及預測
- 檢討業務營運及財政表現
- 檢討集團風險管理及內部監控制度的有效程度
- 確保公司在會計、內部審核、財務匯報職能及有關公司環境、社會及管治表現及報告方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及預算足夠
- 監察環境、社會及管治事宜

董事局已成立審核委員會、董事局風險委員會、董事局安全審核委員會、執行委員會、財務委員會、投資委員會、管理委員會、提名委員會、薪酬委員會及可持續發展領導小組，協助董事局履行職務。

主席及行政總裁

《企業管治守則》規定主席與行政總裁的角色應有區分，不應由一人兼任，以確保管理董事局的人士與營運業務的行政人員的職責清楚區分。

董事局主席負責：

- 領導董事局
- 擬定董事局會議議程及考慮其他董事建議納入議程的事項
- 促使所有董事作出有效的貢獻及與其溝通，並使董事彼此建立建設性的關係
- 確保所有董事對董事局會議上提呈的事項獲充分的簡介，並及時獲得充足、清晰、完整及可靠的資料
- 鼓勵各董事表達關注，給予時間就有關事項進行討論，並確保董事局的決定能公平地反映董事局達成的共識
- 透過董事局確保公司遵循良好的企業管治常規及程序

公司的行政總裁負責實施董事局所制定的政策及策略，確保集團業務的日常管理工作得以順利進行。

年內主席與行政總裁的職責已清楚區分。

董事局的組合

董事局的架構確保其具有出眾的技能，並根據公司業務而具備適當所需技能、經驗及多元觀點，使其有效地以團隊方式運作，個別人士或小組不可獨攬任何決策。

於本年度報告書日期，董事局包括主席（賀以禮）、其他四名常務董事（林紹波、劉凱詩、麥皓雲、沈碧嘉）、八名非常務董事（劉鐵祥（副主席）、白德利、麥廣能、孫玉權、施銘倫、鄧健榮、王明遠及肖烽）及四名獨立非常務董事（陳智思、鄭嘉麗、馬焜圖及王小彬）。於二零二六年股東週年大會結束時起，賀以禮因退休離開太古集團將退任公司主席及常務董事，白德利將成為主席及常務董事，而馬天偉將成為公司非常務董事。各董事的個人資料載於本報告書題為「董事及要員」的章節內及於公司網站。公司亦已於其網站登載最新的董事名單，列明其職位與職能以及是否為獨立非常務董事。

賀以禮、白德利、林紹波、馬天偉、沈碧嘉及鄧健榮現為太古集團的董事及／或僱員。麥廣能及施銘倫為太古集團的股東、董事及僱員。

常務董事參與公司業務的日常運作，並被視為公司的高級管理層。

非常務董事及獨立非常務董事提供獨立顧問意見和判斷，並透過提出建設性的質詢對行政人員進行監督，以及就業務表現及風險管理事宜進行檢討。他們在出現潛在利益衝突時發揮領導作用，透過提供獨立、具建設性和知情的意見，對集團策略與政策發展作出積極貢獻。董事局的審核

委員會、董事局風險委員會、董事局安全審核委員會、提名委員會及薪酬委員會成員包括非常務董事及獨立非常務董事。

董事局認為四名獨立非常務董事是身份及判斷獨立的董事，符合上市規則第3.13條所載的獨立指引。公司接獲所有獨立非常務董事就其按照上市規則第3.13條的獨立性作出確認。獨立非常務董事並無相互擔任對方公司董事職務或透過參與其他公司或團體與其他董事有重大聯繫。

獨立非常務董事：

- 向管理層及其他董事局成員提出公開而客觀的質詢
- 提出明智的問題，及以具建設性和有力的方式提出質詢
- 提供與集團所營運的業務及市場有關的外來知識，向管理層提出明達的見解及回應

公司已獲聯交所豁免嚴格遵守上市規則第3.10A條的規定，該條文要求發行人所委任的獨立非常務董事必須佔董事局成員至少三分之一。

在考慮本章所述的所有情況後，公司認為全部獨立非常務董事均屬獨立人士。

委任及重選

提名委員會物色及考慮新的董事人選，如有具備合適資格的人選，將由提名委員提名。提名委員會亦篩選董事人選或就選擇人選提名出任董事向董事局作出推薦。由董事局委任的董事（包括常務董事、非常務董事及獨立非常務董事），須於獲委任後的第一次股東週年大會經股東投票選舉，而所有董事每隔三年須經股東重選。

獲推薦為新董事者，應具備提名委員會及董事局認為能對董事局的表現帶來正面貢獻的相關技能、知識、經驗及多元觀點。

於二零二六年三月二日，提名委員會經審核董事局的組合並考慮到所有董事均須根據公司章程細則進行選舉或重選（視情況而定）後，向股東推薦林紹波、劉凱詩、麥皓雲、麥廣能、劉鐵祥、孫玉權、施銘倫、肖烽及馬焜圖作為二零二六年股東週年大會參與選舉或重選（視情況而定）的人選。有關提名乃根據公司的董事局多元化政策，在充分考慮多元化所帶來的裨益下，按照客觀準則（包括性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識、服務年資、擔任上市公司董事職務的數目及公司主要股東的合法權益）而作出。

於二零二六年三月十一日，董事局經審視提名委員會的推薦及考慮林紹波、劉凱詩、麥皓雲、麥廣能、劉鐵祥、孫玉權、施銘倫、肖烽及馬焜圖各自對董事局的貢獻、觀點、技能及經驗並恪盡職守，建議該等人選於二零二六年度股東週年大會參與選舉或重選（視情況而定）。參與選舉或重選的董事詳情，載於本年度報告書題為「董事及要員」的章節內，並將載於與本年度報告書一併派發的股東通函，該通函將登載於公司網站。

有關年內及直至本年度報告書日期董事局變動的詳細資料，刊載於本年度報告書題為「董事局報告」的章節內。

獨立意見機制

公司已設立機制，以確保董事局從(a)獨立非常務董事；(b)獨立專業顧問；及(c)公司股東獲得獨立意見及見解（「機制」）。審核委員會有責任至少每年一次監察機制的

執行及審核其成效。審核委員會於二零二五年已審核機制的執行及其成效。現行機制包括：

(a) 溝通渠道

設立正式及非正式的溝通渠道，讓獨立非常務董事能開誠佈公地表達意見，並在情況需要時以保密的形式表達意見。該等渠道包括與主席定期進行正式會面、由主席作非正式的簡報，以及在會議室外與管理層及其他董事局成員（包括主席）交流意見。董事局會議以有助鼓勵董事在會議上公開討論、坦誠辯論和積極參與的形式舉行。

(b) 獨立非常務董事的獨立性

提名委員會負責物色及審核潛在董事人選的履歷（包括獨立非常務董事人選），並與該等人選會面。

提名委員會亦根據上市規則第3.13條所載的因素審視及評估獨立非常務董事的獨立性。

(c) 諮詢獨立專業顧問

當董事局認為他們需要專業意見以履行董事職責，或出現董事適宜向獨立專業顧問尋求意見的情況，董事向主席作出合理要求後，可尋求該等意見，費用由公司支付。

(d) 與公司股東溝通

公司財務總裁於中期及年度業績公佈後會即時與主要股東會面及舉行投資者及分析員簡報會。此外，財務總裁於年內出席與分析員及投資者的會面。

- 現有董事的技能及經驗有助設定物色內部及外部候選人的標準
- 可能按需要聘用獵頭公司以物色具備應有技能的外部候選人。

有關集團員工的性別比例（包括高級職位，即集團總經理或以上職級，但不包括董事），請參閱本年度報告書「業務回顧」章節中「最新表現資料－國泰集團」一段及《二零二五年度可持續發展報告》。集團就實現將同一性別的高級職位比例減至不超過百分之六十五的目標持續取得進展。

董事責任

各董事於委任時獲發有關集團的資料，包括：

- 董事局的職責及由董事局負責的事項
- 董事局委員會的角色及職權
- 集團的企業管治常規及程序
- 管理層獲授予的權力
- 最新的財務資料

各董事透過參與董事局及其委員會的會議，以及與管理層定期會面，不斷提升其技能、知識及對集團的熟悉程度。公司秘書定期讓董事知悉有關其作為上市公司董事的法律責任及其他職責的最新資料。

董事可透過公司秘書獲得適當的專業培訓及意見。

各董事確保能付出足夠時間及精神關顧集團的事務。所有董事於首次獲委任時，須向董事局申報於其他公司或機構的董事身份或其他利益，並定期更新有關利益申報。

有關各董事其他委任的詳情，載述於本年度報告書題為「董事及要員」的章節中。

董事局程序

各董事局委員會的運作程序與董事局相同。

二零二四年已定下二零二五年各董事局會議的舉行日期，並已在定期會議舉行日期最少十四天前通知各董事。公司備有適當安排，讓董事提出商討事項納入董事局定期會議議程中。

董事局於二零二五年內開會共五次。有關個別董事出席各董事局會議及董事局委員會會議的出席情況列述於第59頁的列表。董事局會議的平均出席率為百分之八十一。年內全體董事均有親身或採用電子通訊方式出席董事局會議。

議程連同董事局文件在會議舉行前傳閱，讓各董事有足夠時間作準備。

主席鼓勵所有董事為董事局的事務全力積極作出貢獻，並以身作則，確保董事局以符合公司最佳利益的方式行事，並確保與股東保持有效的溝通，以及向董事局傳達股東的整體意見。

董事局的決定須於董事局會議上投票表決，於休會期間則傳閱書面決議。

董事局會議紀錄由公司秘書負責撰寫及保存，該等會議紀錄連同任何有關文件，均向所有董事提供。會議紀錄記下董事局所考慮的事項、所達成的決定及董事所提出的問題或異議。會議紀錄的初稿及最後定稿均發送全體董事，初稿供董事審閱，最後定稿作其紀錄之用。

董事局會議以有助鼓勵董事在會議上公開討論、坦誠辯論及積極參與的形式舉行。

董事局會議的程序通常包括：

- 審閱行政總裁就上次會議以來的業績所作的報告，以及就業務環境的改變及有關改變如何影響預算和較長遠計劃所作的解釋

企業管治報告

- 審閱審核委員會、董事局風險委員會、董事局安全審核委員會、提名委員會及薪酬委員會主席各自提交的報告
- 提出新措施及意見
- 提呈文件以支持須獲得董事局批准的決定
- 任何利益申報

行政管理層及時向董事局提供充分及可靠的資料和解釋，足使各董事可就提呈董事局的財務及其他資料，作出有根

據的評審。董事局及個別董事可分開及獨立聯絡行政管理層，若有董事提出問題，均盡快作出全面的回應。

在需要時，獨立非常務董事局私下舉行會議，討論與其本身職責有關的事項。

主席每年至少與獨立非常務董事舉行一次沒有其他董事出席的會議。下表列述二零二五年個別董事於董事局會議、董事局委員會會議（成員包括獨立非常務董事）及股東會議的出席紀錄。

董事出席會議次數／會議舉行次數

	董事局	審核委員會	董事局風險委員會	提名委員會	薪酬委員會	董事局安全審核委員會	二零二五年股東週年大會	培訓（附註）
常務董事								
賀以禮 – 主席	5/5	3/4	3/4			3/4	✓	✓
林紹波	5/5	2/2	4/4			4/4	✓	✓
劉凱詩	5/5		4/4			4/4	✓	✓
麥皓雲	5/5		4/4			4/4	✓	✓
沈碧嘉	5/5	4/4	4/4				✓	✓
非常務董事								
馬崇賢 – 副主席（自二零二五年十二月二十四日起辭任）	0/5					0/4	x	✓
劉鐵祥 – 副主席（自二零二五年十二月二十四日起獲委任）	不適用					不適用	不適用	✓
白德利	5/5						✓	✓
麥廣能	5/5			2/2	2/2	2/4	✓	✓
孫玉權	2/5	1/4					✓	✓
施銘倫	5/5						✓	✓
鄧健榮	5/5						✓	✓
王明遠	0/5						x	✓
肖烽	3/5	2/4	3/4				x	✓
獨立非常務董事								
陳智思	4/5			2/2	1/2		x	✓
鄭嘉麗	5/5	4/4		2/2	2/2	4/4	✓	✓
馬焜圖	5/5	4/4	4/4			4/4	✓	✓
王小彬	5/5	4/4	4/4				✓	✓
平均出席率	81%	80%	94%	100%	83%	78%	76%	

附註：曾出席有關財務、商業、經濟、風險管理及內部監控、法律規管及／或商務趨勢發展（包括特定行業發展最新資料）的培訓課程及／或已收到相關培訓資料的董事。

持續專業發展

公司向所有董事提供持續專業發展機會，以發展並更新其知識及技能，有關費用由公司負責。

所有董事均獲發給由聯交所及外聘顧問刊發有關若干議題（包括董事職位、職能與職責、最新規管資訊、企業管治及環境、社會及管治）的培訓資料。他們獲邀出席有關財務、商業、經濟、風險管理及內部監控、法律、規管及／或商務趨勢發展（包括特定行業發展最新資料）的研討會及會議。

董事及要員的投保安排

公司已就其董事及要員可能面對的法律行動作出適當的投保安排。

利益衝突

若有董事在董事局將予考慮的交易或建議中存在重大利益衝突，涉及的董事須申報利益及放棄投票。有關事項須經董事局會議考慮，經由交易中不存在重大利益的董事投票表決。

董事局權力的轉授

行政總裁負責實施董事局所制定的公司業務策略及目標，以及日常的管理責任。行政總裁對其權限已獲得清晰的指引及指示，特別對於他代表公司作出任何承諾前應先向董事局匯報及取得董事局批准的情況。

董事局根據財務及非財務措施所取得的成績，監控管理層的表現，受監控的主要項目包括：

- 詳細的每月管理賬目，包括損益表、財務狀況表及現金流量表並與預算及預測作對比
- 內部及外聘核數師報告
- 客戶、集團其他業務夥伴、業界組織及服務供應商等外界人士的意見

證券交易

公司已採納一套董事進行證券交易的行為守則（「證券守則」），其條款的嚴格程度不下於上市規則附錄C3《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）。證券守則載於公司網站。

公司已向每名董事發出一份證券守則，並將每年兩次，分別緊接兩個財政期結束前，連同一份提示一併發出，該提示提醒董事不得在集團發表中期及年度業績前的禁售期內買賣公司證券及衍生工具，並且其所有交易必須按證券守則進行。

根據證券守則的規定，公司董事須在通知主席並接獲註明日期的確認書後，方可買賣公司證券及衍生工具；而主席若擬買賣公司證券及衍生工具，必須在交易前先通知審核委員會主席並接獲註明日期的確認書。

在作出特定查詢後，公司所有現任董事確認已遵守標準守則及證券守則規定的標準。

於二零二五年十二月三十一日，各董事於公司及其相聯法團（根據《證券及期貨條例》第XV部的含義）的股份或相關股份及債權證中所持權益載於本年度報告書題為「董事局報告」的章節中。

董事局已成立下述委員會以協助董事局履行職責：

審核委員會 — 請參閱第65及66頁。

董事局風險委員會

董事局風險委員會每季開會一次，審核與集團航務引致的安全及保安問題無關的公司企業風險。該二零二五年內委員會共開會四次及由三名非常務董事（馬焜圖、王小彬及肖烽）組成。董事局風險委員會其中兩名成員為獨立非常務董事，其中馬焜圖為委員會主席。行政總裁、財務總

裁、顧客及商務總裁、營運及航空服務總裁、風險管理總裁、集團總法律顧問及集團內部審核部總經理恆常出席該委員會的會議。

董事局安全審核委員會

董事局安全審核委員會負責審核及向董事局匯報有關安全的事宜。二零二五年內委員會共開會四次，成員包括主席(Timothy Jenkins機長，直至二零二六年三月十一日為止)、行政總裁(林紹波)、兩名獨立非常務董事(董事局風險委員會主席馬焜圖及鄭嘉麗)及兩名非常務董事(劉鐵祥(自二零二五年十二月二十四日獲委任起)及麥廣能)。Graham Robert Braithwaite先生獲董事局委任為董事局安全審核委員會主席，自二零二六年三月十二日起生效。馬崇賢曾為董事局安全審核委員會成員，直至二零二五年十二月二十四日其辭任生效。恆常出席會議的成員為董事局主席、顧客及商務總裁、營運及航空服務總裁、航空服務董事及集團安全及營運風險管理部總經理、以及附屬航空公司的行政總裁或營運總監。

執行委員會

執行委員會成員包括行政總裁(林紹波(委員會主席))、其他三名常務董事(劉凱詩、麥皓雲及沈碧嘉)，以及五名非常務董事(劉鐵祥(自二零二五年十二月二十四日獲委任起)、孫玉權、王明遠、肖烽及鄧健榮)。馬崇賢曾為執行委員會成員，直至二零二五年十二月二十四日辭任為止。執行委員會負責將其認為具重要策略意義的事宜向董事局匯報。

財務委員會

財務委員會於二零二五年間每月開會一次，以檢討公司的財政狀況。委員會負責制定財務風險管理政策。委員會主席為行政總裁(林紹波(委員會主席))，成員包括另外三名常務董事(劉凱詩、麥皓雲及沈碧嘉)、兩名非常務董事(肖烽及孫玉權)、財務部總經理、庫務部主管及一名來自財經界的獨立代表。

投資委員會

投資委員會成員包括財務總裁(委員會主席沈碧嘉)及另外兩名常務董事(劉凱詩及麥皓雲)。委員會負責根據獲董事局批准授予的權力，評估及批准若干資本開支、投資及資產出售項目(不包括購買及租賃飛機)。

管理委員會

管理委員會按月召開會議，其成立是為協助行政總裁落實公司的策略及目標。委員會成員包括行政總裁(委員會主席林紹波)、另外三名常務董事(劉凱詩、麥皓雲及沈碧嘉)、貨運董事、顧客時尚生活董事、客運董事、數碼及資訊科技董事、工務董事、航務董事、人事董事、航空服務董事、香港快運航空有限公司行政總裁、集團總法律顧問及風險管理總裁。

提名委員會

提名委員會成員包括三名非常務董事(委員會主席陳智思、鄭嘉麗及麥廣能)。提名委員會成員中，兩名為獨立非常務董事。委員會的職權範圍符合企業管治守則，並登載於公司網站及聯交所網站。

提名委員會於二零二五年開會兩次，於二零二六年直至本年度報告書發佈之日期間開會一次。委員會的工作摘錄如下：

- (i)就董事局的架構、規模及組合(包括技能、知識及經驗)進行年度審核，認為董事局的組合反映其成員在技能、經驗及多元化方面有適當的配搭，足以配合公司的策略、管治及業務，並對董事局的成效作出貢獻；
- (ii)就各獨立非常務董事的獨立性進行年度評估，認為所有獨立非常務董事均具獨立身份；及
- (iii)就公司的董事局多元化政策的執行及成效進行年度審核，認為有關的執行及成效乃屬恰當；

- 就委任兩名非常務董事、一名非常務董事調任為常務董事及選舉董事局主席向董事局提出建議；及
- 就選舉及重選將於二零二六年度股東週年大會退任的董事向董事局提出建議。

有關提名委員會就委任或／及續聘董事向董事局提出建議的詳情，刊載於本年度報告書題為「委任及重選」一段內。有關公司董事局多元化政策實施情況及成效的審核詳情，刊載於「董事局多元化」一段。

薪酬委員會

薪酬委員會於二零二五年開會兩次，成員包括兩名獨立非常務董事（委員會主席鄭嘉麗及陳智思）以及一名非常務董事（麥廣能）。

薪酬委員會參考董事局所訂的企業方針及目標，以及集團的薪酬政策（載於公司網站）（詳情載於題為「薪酬政策」一段），以檢討及批准有關公司常務董事的薪酬建議。支付給非常務董事的酬金（如有）以股東在股東大會上批准的年度上限為限。薪酬委員會將根據獨立外聘顧問編製的報告評估常務董事的表現以及考慮市場數據及同業比較，該等報告檢討並確認，公司常務董事的薪酬與同業公司給予同等董事的薪酬比較大致相若。公司的董事均沒有參與釐定有關其本身的薪酬。薪酬委員會獲授權向公司任何僱員或董事索取任何所需資料，以履行職責。

薪酬委員會行使董事局的權力，釐定個別常務董事的薪酬待遇（包括薪金、津貼、花紅、非金錢利益，及參與任何公積金或其他退休福利計劃的條款），當中會考慮同類公

司支付的薪酬、須付出的時間及其職責以及集團內其他職位的僱用條件。有關董事薪酬的詳情，列述於財務報表附註24。

薪酬委員會的職權範圍符合《企業管治守則》，並登載於公司的網站及聯交所網站。

公司與英國太古集團有限公司（太古集團的母公司）的全資附屬公司香港太古集團訂有一份服務協議。此協議經公司獨立非常務董事詳細研究及批准。根據協議條款，太古集團借調不同級別的僱員（包括常務董事）至公司工作，有關僱員須向公司董事局負責並接受董事局的指示行事，但身份仍為太古集團僱員。

為吸引及保留具有合適技能、經驗及才幹的人才，太古集團提供具競爭力的薪酬待遇，整體與同等人才的薪酬相稱，一般包括薪金、房屋、退休福利、津貼及與太古公司集團整體溢利掛鈎的酬情花紅。由於集團業務的溢利能力不同，儘管該等常務董事的薪酬並非完全與他們負責的業務溢利掛鈎，但該等安排被認為能令集團維持靈活、進取及優質的管理班子。

公司亦以與太古集團的僱員相類條件直接僱用多名具有專業知識的常務董事。

薪酬委員會於二零二五年十月的會議上檢討給予常務董事的薪酬架構及水平。於二零二五年十月的會議上，薪酬委員會審視了一份由獨立顧問公司Mercer Limited編製的報告，該報告確認，公司常務董事的薪酬（於財務報表附註24披露）與同業公司給予同等行政人員的薪酬比較大致相若。薪酬委員會亦向董事局就並非太古集團董事及／或

僱員的獨立非常務董事及非常務董事的薪酬作出建議。相關獨立非常務董事及非常務董事已迴避就他們各自的薪酬進行表決。

下表載列截至二零二五年十二月三十一日止年度已獲董事局批准支付予獨立非常務董事及馬崇賢（直至於二零二五年十二月二十四日辭任為止）、劉鐵祥（自二零二五年十二月二十四日獲委任起）、孫玉權、王明遠及肖烽的酬金，並為二零一一年五月十八日舉行的股東大會上經股東通過的最高總額：

酬金	2025 港幣	2024 港幣
董事酬金	575,000	575,000
審核委員會主席酬金	268,000	268,000
審核委員會成員酬金	186,000	186,000
董事局風險委員會主席酬金	268,000	268,000
董事局風險委員會成員酬金	186,000	186,000
薪酬委員會主席酬金	83,000	83,000
薪酬委員會成員酬金	60,000	60,000
提名委員會主席酬金	83,000	83,000
提名委員會成員酬金	60,000	60,000

可持續發展領導小組

可持續發展領導小組每年至少開會四次，就集團的可持續發展及環境、社會及管治發展相關主要工作的策略、政策、目標及投資進行審核及評估，並向董事局提出建議。委員會的成員包括行政總裁（委員會主席林紹波）及另外四名常務董事（賀以禮（直至於二零二六年股東週年大會結束時退任為止）、劉凱詩、麥皓雲及沈碧嘉）。

問責及核數

(a) 財務報告

董事局承認有責任：

- 使公司事務獲得適當的管理，確保財務資訊的完整性
- 按照《香港財務報告準則》及香港《公司條例》編製年度及中期財務報表及其他相關資料，真實和公正地反映集團的事務及相關會計期內的業績和現金流量
- 採用適當的會計政策，並確保貫徹應用該等政策
- 作出審慎而合理的判斷和估計
- 確保適當應用持續經營的假設。

(b) 風險管理

董事局承認有責任設立和維持風險管理制度並檢討其成效。有關集團風險管治及風險管理框架、風險管理程序、二零二五年的重點工作及集團面對的主要風險及不確定性詳情，載於「風險管理」章節內。

(c) 內部監控

董事局承認有責任設立、維持及檢討集團內部監控制度的成效。如第65及66頁所述，此責任主要由審核委員會代董事局履行。

內部監控制度建基於機構的商業道德與文化、職員的質素與能力、董事局提供的方向，以及管理層的效能。

集團內部監控架構的主要組成部分如下：

文化：董事局相信良好的企業管治反映一家機構的文化，這比任何書面程序更為重要。

集團時刻致力以合乎商業道德標準及誠信的方式行事，並由董事局以身作則，為所有僱員樹立良好的榜樣。集團已制定行為守則，並登載於公司網站。

集團致力制定和維持高度的專業及道德標準，這一點可在所有僱員的嚴謹遴選過程及事業發展計劃反映出來。集團作為長期僱主，會在僱員加入集團後，逐漸向僱員灌輸並使其深入了解集團的思維及行事方式。

集團確立溝通渠道，讓僱員將意見向上傳達，而較高級的職員亦願意聆聽。僱員明白一旦發生意料之外的事務，除了關注事件本身外，亦要留意事件的成因。

集團透過其行為守則，鼓勵僱員（及指示其如何）向有權採取所需行動的人士，匯報監控失效或懷疑監控不當的情況。

監控及審核：監控自評程序要求各重要業務單位的管理層利用詳細的問卷，就財務及其他方面的風險管理及內部監控工作的充足程度及成效、業務營運的成效及效率以及對適用法律及規例的合規程度進行評估，其結果由審核委員會每年進行審核，並構成審核委員會就整體監控環境所作的部分評估內容。

監控環境所包含的政策及程序，旨在確保有關管理指示得以執行，以及處理風險的所需行動得以進行。這可能包括批准及查證、檢討、保障資產及職責分權。監控工作可分為營運、財務與合規三方面，不過這些工作有時或會重疊。監控工作通常包括：

- 分析檢討：例如把實際表現對比預算、預測、前期表現及競爭對手的表現以進行檢討
- 直接職能或工作管理：由負責有關職能或工作的管理人員審閱表現報告
- 資訊處理：為查核交易的授權及其報告（如例外情況報告）的準確性和完整性而進行的監控工作
- 實物監控：確保設備、存貨、證券及其他資產得到保護並定期接受檢查
- 表現指標：分析各組營運及財務數據，研究彼此之間的關係，並在需要時採取補救行動
- 職責分權：劃分不同人員之間的職責，以加強制衡作用和盡量減少出錯及濫權的風險

集團已制定有效的程序及制度，確保在員工能夠履行職責的形式及時間內，識別、紀錄及匯報有關營運、財務及合規方面的資料。

有關處理可能影響股價的公司資料的詳細監控指引現已制定，供公司所有僱員索閱。

有關識別、監控及報告重大風險（包括業務、安全、法律、財務、環境及商譽風險）的系統及程序已經制定。董事局在各委員會及管理層的協助下監控該等風險程度。

集團內部審核部

集團內部審核部負責協助審核委員會按照國際內部審計師協會之標準及《企業管治守則》的原則對集團的風險管理、內部監控及管治制度是否足夠及其有效程度進行獨立評估。審核按風險方法制定，集中於高風險範疇及戰略重點，輪流審核主要業務單位，以確保在一段時間內有足夠的覆蓋範圍。利用資訊科技和數據分析來加強風險評估、擴大審核內容並有效識別異常情況。審核涉及抽樣測試，並輔以分析，以評估合規情況、控制成效和管治常規。

根據高級管理層的意見制定的年度內部審核計劃由審核委員會審核和批准，以確保與集團的戰略目標和主要風險保持一致。計劃會隨風險變更而調整，並按需要進行專項審核。審核委員會亦批准部門資源，以確保部門具備有效執行的專業知識和能力。

集團內部審核總經理直接向審核委員會報告，亦間接向財務總裁報告，並可直接聯絡董事局風險委員會及行政總裁。審核報告須送交行政總裁、財務總裁、顧客及商務總裁、營運及航空服務總裁、風險管理總裁、外聘核數師及被審核業務單位的相關持份者。主要審核結果及為解決嚴重內部監控缺失提出建議的摘要定期呈報審核委員會，而審核委員會主席定期就該等重大審核結果向董事局匯報。董事局及審核委員會積極監察調查結果的數目和嚴重性，以及有關部門所採取的糾正行動的及時性。內部審核職能至少每五年接受一次獨立的外部品質評估，以確保其符合專業標準並維持成效。

審核委員會

審核委員會的成員包括三名獨立非常務董事（委員會主席王小彬）、鄭嘉麗、馬焜圖及一名非常務董事（肖烽），負責協助董事局履行內部監控及企業管治職務。

審核委員會的職權範圍遵照香港會計師公會的指引訂定，並符合《企業管治守則》的規定。有關職權範圍載於公司網站及聯交所網站。審核委員會有權向任何僱員索取其所需的任何資料，所有僱員均須按指示就審核委員會作出的任何要求予以合作。

審核委員會於二零二五年間共開會四次。行政總裁、財務總裁、集團總法律顧問、集團內部審核總經理及外聘核數師代表恆常出席審核委員會的會議。審核委員會每年分別與外聘核數師及集團內部審核總經理舉行至少兩次會議，而管理層不會列席會議。每次會議均省覽外聘核數師及集團內部審核部的書面報告。

公司秘書須保存審核委員會的會議紀錄。會議紀錄的草稿及定稿須於會議後的合理時間內發送給所有委員會成員，供其評論及記錄。

委員會於二零二五年間的工作，包括檢討下列事宜：

- 有關集團業績表現的正式公告（包括二零二四年報告書及二零二五年中期報告及公告）的完整性、準確性及健全性，並建議董事局通過
- 集團的計劃、現金流量及資金流動性及集團的持續經營
- 集團對監管及法定規則的遵守

- 集團的內部監控制度
- 二零二五年的集團內部審核計劃的進度
- 建議二零二六年至二零二八年集團內部審核計劃
- 集團內部審核部的定期報告，及解決當中所識別任何事項的進展
- 重大的會計及審核事項
- 公司對於關連交易的政策及該等交易的性質
- 與外聘核數師的關係，詳情載述於第67頁
- 公司的獨立意見機制的有效程度
- 公司的股東通訊政策的有效程度
- 會計、財務報告及內部審核職能的完善及有效程度
- 公司對《企業管治守則》的遵守及於企業管治報告的披露
- 公司的財務及會計政策與常規，以及企業管治
- 公司員工及董事適用的行為守則及合規手冊
- 公司可供員工及與集團有業務往來人士就任何涉及集團的潛在不當行為提出關注的政策及安排

委員會已在二零二六年審核並建議董事局通過二零二五年度的財務報表。

評估風險管理及內部監控制度的有效程度

審核委員會及董事局風險委員會（就風險管理而言）代表董事局持續監督集團的風險管理及內部監控制度。這些系統每年就管理營運、財務報告、合規及管治相關風險方面的成效進行檢討。設立系統是為管理而非消除風險，並且只能就關乎重大失實陳述或損失提供合理而非絕對的保證。

年度檢討評估：

- 管理層持續監察風險（包括環境、社會及管治風險）的工作範疇及質素以及風險管理及內部監控制度的成效
- 自上次檢討後，重大風險（包括環境、社會及管治風險）的性質及嚴重程度的轉變，以及集團應付其業務及外在環境轉變的能力
- 監控結果獲得傳達的程度及頻密度，以便審核委員會及董事局風險委員會就集團的監控狀況及風險管理的有效程度進行累積
- 期內任何時候發現的重大監控失誤或監控弱項次數，及因此導致未能預見的後果或緊急情況的嚴重程度，而這些後果或情況對公司的財務表現或狀況已經產生、或已產生或將會產生重大的影響，以及為糾正該等監控失誤或監控弱項所採取的補救措施。
- 集團有關財務報告及合規程序的有效程度
- 用於設計、實施及監察風險管理與內部監控體系的資源是否充足，包括會計、財務匯報及內部審核職能的人員資歷與經驗、培訓計劃及預算。
- 集團企業風險管理部、集團內部審核部及外聘核數師匯報的風險及發現（包括工作計劃的成效）
- 由內部及外聘核數師報告所引出的重大事項
- 管理層的監控自評工作結果

根據年度檢討，管理層確定而董事局同意集團的風險管理及內部監控制度為有效及足夠，且全年及直至本年度報告書日期止，均有遵守《企業管治守則》的風險管理及內部監控條文。

外聘核數師

審核委員會是獨立於管理層、負責監察與外聘核數師（「核數師」）的關係的主要代表。核數師可直接與審核委員會主席聯絡，審核委員會主席定期與核數師會面，而管理層不會列席。

審核委員會有關核數師的職責包括：

- 向董事局建議委任核數師，以供股東通過
- 通過核數師的聘用條件
- 審視就中期及年度財務報表向核數師發出的聲明函件
- 審閱核數師的報告及其他特設文件
- 每年評定核數師的質素及效能
- 評估核數師的獨立性和客觀性，包括監察所提供的非核數服務，以確保其獨立性和客觀性不受損害及不會被視為受損害
- 通過核數及非核數費用

核數師獨立性

核數師的獨立性對審核委員會、董事局及股東非常重要。核數師每年致函審核委員會委員，確認根據香港會計師公會《專業會計師道德守則》其為獨立會計師，且其並不知悉任何足以被合理地視為會影響其獨立性的事宜。審核委員會在審核委員會會議上逐一審視及討論該等函件（並考慮到就核數及非核數服務支付核數師的酬金以及非核數服務的性質），以評估核數師的獨立性。

提供非核數服務

在決定核數師應否提供非核數服務之時，會考慮以下的主要原則：

- 核數師不應審核所屬公司的工作
- 核數師不應作出管理決定
- 核數師的獨立性不應受到損害
- 服務質素

此外，不論所涉及的數額多少，任何有可能被視為與核數師的職責相抵觸的服務，必須先向審核委員會提呈並取得批准，方可提供。

為符合香港會計師公會《道德守則》的新規定，審核委員會於二零二二年十一月七日通過預先批准非保證服務政策。審核委員會於二零二三年二月二十八日修訂及採納預先批准非保證服務政策。審核委員會於二零二三年五月五日採納外聘核數師非保證服務政策（將預先批准非保證服務政策及二零一六年審核服務政策合併），後於二零二四年十一月十一日由審核委員會進一步修訂。根據外聘核數師非保證服務政策，核數師每年應在日曆年的最後一次審核委員會會議上，尋求核數師於翌年提供非審核服務的預先批准。其後除非審核委員會批准另一個時間表，否則預先給予的批准將一直適用至下一個日曆年底。對於未經此年度流程批准的服務，須獲審核委員會主席事先批准，並於下次審核委員會會議追認。

核數師的報酬

二零二五年支付予外聘核數師的報酬總額為港幣二千萬元，包括港幣一千七百萬元的審核服務費用、港幣二百萬元的稅務顧問服務費用及港幣一百萬元的其他專業服務費用。

其他事宜

公司秘書

公司秘書是公司的僱員，由董事局委任。公司秘書向董事局主席匯報及負責安排董事局的程序，促進董事局成員之間及與股東和與管理層之間的溝通。公司秘書承諾每年接受至少十五小時相關的專業培訓，以更新其技能及知識。

內幕消息

有關處理及發佈內幕消息的程序及內部監控，公司：

- 須根據《證券及期貨條例》及《上市規則》在合理可行的情況下披露內幕消息
- 嚴格遵循證券及期貨事務監察委員會刊發的《內幕消息披露指引》處理事務
- 在集團的《企業行為守則》內納入嚴格禁止在未經許可下使用機密資料或內幕消息的規定
- 透過公司的內部報告程序並經高級職員考慮有關的結果，確保適當處理及發佈內幕消息
- 已採納一項內幕消息政策，以提供向董事局上報有關內幕消息事宜的框架

薪酬政策

集團按下述原則採取適用於集團所有層級員工的薪酬政策：

- 薪酬總額應具有市場競爭力 — 市場競爭力是根據對同類職位薪酬總額（包括基本工資、津貼、花紅及退休福利）的預定目標市場定位作為評估基準。

- 根據個人表現區分薪酬 — 所有員工每年均與評核其表現的直屬上司商定工作目標，其表現將根據該等目標及其是否達到每項職務所需的能力要求進行評估。工作表現評核將是決定員工薪酬的關鍵因素。
- 內部公平 — 公司確保其員工的薪酬屬公平、公正，與工作規模、個人技能及工作表現相符，並且沒有性別偏見、種族主義或其他形式的偏見。
- 透明度 — 公司會誠實而全面地向所有員工反映員工的工作表現以及公司對員工的看法。
- 負擔能力 — 公司的支薪能力將列入年度薪酬檢討範圍內。
- 花紅 — 花紅的發放由公司酌情決定。每年發放的花紅數額，視乎公司的財政表現及個人表現而有所不同。
- 退休福利 — 所有員工均有機會參與適當的退休金計劃，為員工退休提供保障。集團按員工的僱用條款及條件提供多項不同計劃。

勇於發聲與舉報政策

集團設有一項勇於發聲與舉報政策（載於公司網站），供員工及與集團有業務往來者（例如顧客及供應商）就關乎集團的任何事宜可能存在的的不當行為，以保密及匿名方式提出關注（如有需要將上報審核委員會）。本政策列明一項報告機制，用以協助減低集團面對的法律、財務、營運及商譽風險。此政策的主要目的為(i)鼓勵員工、與集團往來的第三者（例如顧客及供應商），以及代表或代集團行事的個人及實體報告任何涉嫌違規的行為，並相信其提出的問題會獲得認真、及時及適當的關注；(ii)就如何報告涉嫌違規行為給予指引；(iii)保證任何出於真誠的報告不會遭到任何形式的報復。根據此政策作出的任何報告可透過此政策所述的多個渠道以保密方式作出。

反賄賂、反貪污、打擊洗錢及恐怖分子資金籌集政策

集團採納一項反賄賂、反貪污、打擊洗錢及恐怖分子資金籌集政策，以重申集團致力為所有相關方提供有關遵守全球反賄賂法規的指引，作為其全面及穩健的反貪污及賄賂合規計劃的一部分。集團對賄賂和貪污行為採取零容忍態度，集團無論在甚麼地方營運業務，都會致力在所有業務往來及商業關係中以專業、公平和誠信的態度行事。集團員工必須遵循集團業務所在的所有國家適用的反賄賂及反貪污法規。

股東

與股東及投資者溝通及股東通訊政策

董事局及管理層確認其有責任代表所有股東的利益，並盡量提高股東的回報。與股東溝通及向股東負責是公司優先處理的事務。公司應與股東保持定期對話，並至少每年一次檢討股東通訊政策以確保其成效。審核委員會已審核股東通訊政策在二零二五年的執行及成效。

與股東溝通的渠道包括：

- 財務總裁可於中期及年度業績公佈後即時與主要股東會面及舉行投資者及分析員簡報會。此外，財務總裁於年內出席與分析員及投資者的會面。
- 透過公司及／或聯交所網站以財務報告（中期及年度報告）、可持續發展報告、通函或其他按要求作出的法定披露。
- 透過集團網站提供分析員簡報網上錄音廣播、投資者會議上展示的投影片、以及有關集團業務的最新消息、公告及一般資訊。

- 透過下述股東週年大會及可能召開的其他股東大會。

股東可以郵寄方式或電郵至 ir@cathaypacific.com，將其查詢或疑問傳達予董事局，有關信函應註明「股東通訊」。有關的聯絡資料載於本年度報告書題為「公司及股東資料」的章節中。此外，公司亦透過不同的聯絡途徑徵求及了解股東及持份者的意見。有關途徑載於公司網站：https://www.cathaypacific.com/cx/zh_HK/contact-us.html。

股東週年大會

股東週年大會是一個讓股東參與的重要討論平台。最近期的股東週年大會於二零二五年五月十四日舉行。會議公開讓所有股東參與。出席大會的董事詳列於第59頁的列表。

於股東週年大會上，每項事宜均以決議案個別提出，以投票方式進行表決。大會於投票表決前解釋有關進行投票表決的詳細程序，並解答股東對決議案的疑問。會議議程為：

- 省覽董事局報告及截至二零二四年十二月三十一日止年度經審核財務報表
- 選舉及／或重選董事
- 續聘核數師及授權董事局釐定其酬金
- 給予董事局一般性授權在場內回購股份
- 給予董事局一般性授權配發及發行不超過決議案通過當日已發行股份數目百分之二十的股份

股東大會紀錄連同投票結果載於公司網站。

股息政策

公司訂有一套派付股息的政策，載於本報告書題為「董事局報告」一章內。

股東參與

根據公司章程細則第95條，倘有股東擬推薦將退任董事以外的其他人士在股東大會上參選董事，該股東應於該會議的通告寄發之日起(包括當天)七天內，將提名通知書送達公司的註冊辦事處。提名候選人於股東大會上參選董事的程序於公司的《企業管治守則》列述，該守則登載於公司的網站。

倘股東擬就其他事項提出決議案或動議供股東大會審議，須遵照公司網站內公司的《企業管治守則》開列的要求及程序進行。

股東所持股權若不少於全體股東投票權總數的百分之五，有權要求董事局召開股東大會。有關要求必須註明會議的目的，並送達公司的註冊辦事處。詳細的要求及程序列於公司網站的「企業管治」網頁內。

其他股東資料

與股東有關的二零二六年主要日期載於本年度報告書題為「公司及股東資料」的章節中。

憲章文件

年內公司章程細則並無對作出任何修訂。

董事局建議採納一套經修訂的公司章程細則(「經修訂章程」)，以納入對現行公司章程細則的修訂。此等修訂旨在使公司得以採用混合或全虛擬形式舉行股東大會，及更有效率地管理其公司事務，並反映上市規則有關進一步擴大無紙化上市制度的修訂。修訂亦旨在全面更新現行章程，使其符合《公司條例》(第622章)規定，包括公司條例近期為香港註冊上市公司引入庫存股份制度，以及促進無紙化公司通訊。此外，亦建議作出其他相應及行政性修訂，以更新現行章程並提高清晰度。

經修訂章程的採納須待公司股東於二零二六年五月舉行的股東週年大會上通過特別決議案方可生效。經修訂章程所載建議修訂的更多詳情，將載於寄發予公司股東的股東週年大會通函內。

風險管理

風險管治及風險管理框架

董事局有責任確保國泰航空集團設有和維持風險管理及內部監控制度並檢討其成效。這方面的工作獲董事局風險委員會、董事局安全審核委員會及審核委員會支持及提供意見。集團風險管理政策概述集團的風險管理方針、主要職責及主要報告程序。

集團的風險管理框架是根據常用的「三線」原則而設立，用以防止管理人員在審核或監察本身工作時出現利益衝突。三線運作如下：

- 第一道防線：包括管理層、業務部門及專業職能團隊，在日常工作中承擔風險管理職責，確保管控措施得以建立、落實並有效運作。
- 第二道防線：包括集團機遇及風險管理與集團安全及營運風險管理的團隊，負責對風險、安全及安保事務進行獨立監察。

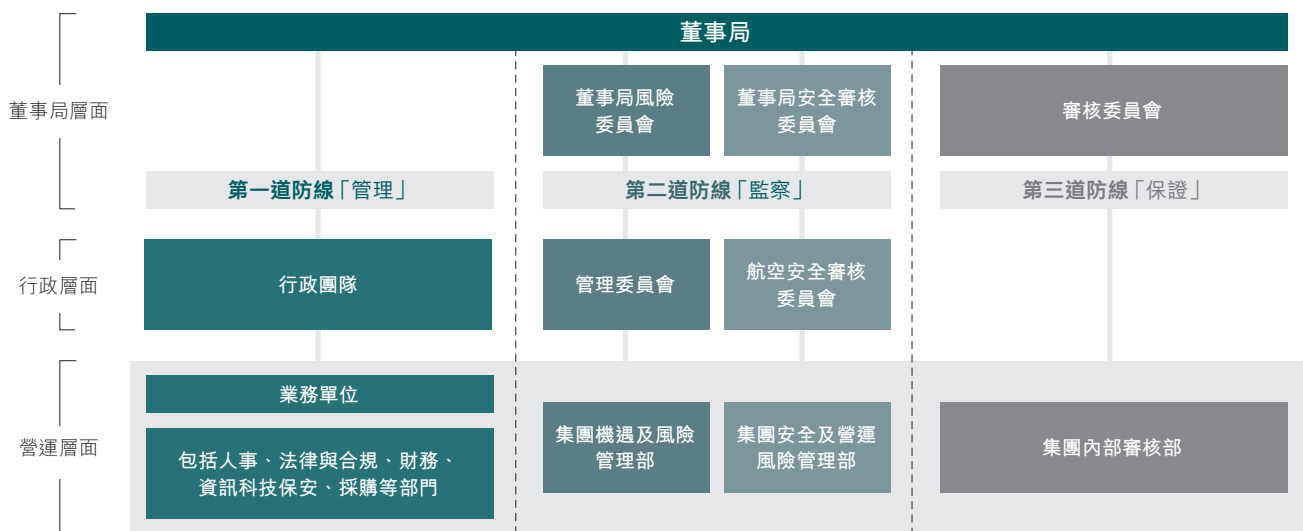
- 第三道防線：即集團內部審計部，透過評估管治、風險管理及內部監控的充分性與成效提供獨立的保證。

風險管理框架的兩項主要原則：

- 董事局對風險管理制度、程序及執行須負整體責任。董事局對此的責任界定為確保：已識別、界定及優先處理重大風險；已採取合理的措施或制定計劃將該等風險及其影響減至可接受的程度；並已建立健全的風險管理文化。
- 第一道防線負責在策略規劃及日常運作中管理風險。第二道防線應全面參與支援，提供構思、專業知識及意見，尤其應確保第一道防線能夠作出客觀的決策並全面擁有一切相關資料。

圖1所示為三線模式應用於集團風險管治框架的情況：

圖一 風險管治概況



附註：法律與合規處於第一及第二道防線之間，實際上納入第一道防線。

風險管理

國泰的風險管理職能處於第二道防線，由營運安全與保安風險及企業風險兩大並行工作組成。

安全及保安風險	企業風險
<ul style="list-style-type: none">董事局安全審核委員會負責監察公司或旗下附屬航空公司營運的飛機在空中及地面所有與安全運作有關的事宜。 董事局安全審核委員會審視有關安全(包括員工安全)或保安的重大事故報告，並確保按需要採取適當的補救措施或實施適當的建議。 董事局安全審核委員會主席按季向董事局提交在整個集團運作的安全管理系統的狀況。航空安全審核委員會由行政總裁擔任主席，每月開會一次，向董事局安全審核委員會匯報。航空安全審核委員會負責審核航空公司的安全表現，以指導其成員採取被動及主動的安全行動。委員會向行政總裁負責，確保與集團整體安全、健康及保安相關的適當風險管理策略、系統、政策、程序及控制在任何時間均獲實施、管理、監察及維持。集團安全及營運風險管理部由直接向行政總裁匯報的集團安全及營運風險管理部總經理統管。集團安全及營運風險管理部負責維持有效的安全管理系統，推行營運及員工安全風險識別及分析工作，以及監察風險緩解行動。集團安全及營運風險管理部監管公司的安全、保安及審核計劃。	<ul style="list-style-type: none">董事局風險委員會負責支援董事局履行集團內的風險管理職務，主要處理與集團營運引起的安全及保安無關的風險。董事局風險委員會負責監督集團的風險管理框架的持續實施及發展，並評估其成效。 董事局風險委員會主席按季向董事局匯報風險管理框架的狀況，以及董事局風險委員會的一般活動。管理委員會的設立是為協助行政總裁實現集團的策略及目標。委員會監察及管理集團風險管理框架的執行，並審視影響集團實現目標的最大及新興風險。風險管理總裁每月向管理委員會匯報有關集團主要風險的狀況及緩解。集團機遇及風險管理部由向行政總裁匯報的風險管理總裁統管。集團機遇及風險管理部的職能是推動集團風險管理政策的實施，以及獨立監察其成效。此部門特別負責制定、維持及確保風險管理框架的成效。

風險管理程序

(a) 安全及保安風險

安全風險管理程序涉及識別危險或威脅（包括與機構或業務變化相關的風險）、其可能導致的不利事件、其潛在後果（以嚴重性及可能性而言的風險呈現），以及實施風險管控或緩解措施，以降低風險至合理可行的最低水平。此程序包括來自不同持份者的投入，以及實施進一步風險管控、緩解及／或監控間隔的計劃或時間表，以評估風險管控的持續有效性。

對已知風險進行風險評級，以顯示解決風險的緊急程度以及其後的管理或管治責任層級。

安全管理系統的一個基本組成部分是九個安全行動小組（包括審核委員會）。該等小組每月開會一次，向航空安全審核委員會匯報有關營運及員工安全的事宜，包括已知風險及上報事項。在進行定期營運安全風險審核期間，每個營運安全行動小組均就其相關範疇進行全面的風險審核，並直接向航空安全審核委員會呈報該等風險。除此項持續審核外，將按季向董事局安全審核委員會呈報綜合營運及職業安全風險摘要，詳列最重大的安全及保安風險、其緩解行動、責任歸屬及管治程序。

這樣做可確保安全行動小組及安全管理系統所涉及的重大危險情況及風險會獲高級營運及航空管理人員定期審核。該等審查確保會實施適當的糾正及預防措施並對其成效加以監察，以防止安全事故發生。

(b) 企業風險

企業風險的管理分三個階段進行：識別、評估及緩解。

識別：風險識別是透過結合自上而下及自下而上的評估來進行的。為協助風險識別程序的推行，我們制定了一套通用的風險分類法，對可能發生的不同企業風險進行全面審查。

自上而下的評估旨在識別集團所面對的最重大風險。在集團機遇及風險管理部的支援及監察下，一般透過以下形式進行：與管理委員會成員舉行風險識別研討會及聚焦風險的討論；前瞻性審視以追蹤外部環境變化及新的風險；並與業務部管理層進行定期討論。透過自上而下的評估識別的最大的風險記錄在集團風險紀錄冊，給管理層用以按緩急先後安排風險管理工作。集團機遇及風險管理部定期監察該風險紀錄冊，並按月更新及呈報管理委員會，以及按季呈報董事局風險委員會。

自下而上的評估旨在識別國泰集團各業務範疇、營運及服務部門、企業職能、地區及附屬公司所面對的風險，而該等風險可能影響各業務單位的達標能力。在集團機遇及風險管理部的推動下，自下而上的風險紀錄冊由相關的業務單位編製及監察，風險紀錄冊由相關的業務單位的管理層負責監督，僅在需要時才會向董事局風險委員會及／或管理委員會匯報。

評估：屬於第一道防線的業務的相關專項專家在集團機遇及風險管理部的支援下進行深入探討，對最高風險逐一作出評估。深入探討過程確定風險的根本成因及後果、其對集團策略目標的影響、集團對風險的承受能力、用以管理風險的現有管控措施，以及管理層對管控措施成效的評估。

屬於第一道防線的每項最高企業風險指定一名「風險承責人」，其對管理風險負有整體責任。集團機遇及風險管理部定期監察最高企業風險，並按需要聯繫風險承責人，確保能夠不斷審核及評估該等風險。

除上述者外，年度監控自評(CSA)的結構性計劃以自下而上方式對核心企業管控措施提供保證，評估結果向審核委員會匯報，並由其監督。

緩解：對風險進行的深入探討行動，亦會考慮可減低影響及／或脆弱度的緩解措施。現已議定緩解措施方案，並轉化為一項建議行動計劃，提交管理層批准。行動計劃被視作風險管理程序的一部分予以監控，其進度須向董事局風險委員會匯報。透過這種方法，董事局及管理層可以看到系統及程序上的具體改進。在推行行動計劃期間的風險評分也反映出改進的情況。

特別易受最高企業風險影響的業務領域，以及被視為對緩解該等重大風險至為重要的管控措施，也納入優先審核的範疇，作為與集團風險管理工作同時制定的集團內部審核計劃的一部分。

環境、社會及管治風險：集團已制定一套特別的分類法，以全面識別及管理全整個集團的環境、社會及管治風險。如上所述，環境、社會及管治風險評估會結合更廣泛的自上而下及自下而上的風險識別及管理程序。我們至少每年一次向董事局風險委員會匯報對環境、社會及管治風險作出的正式評估，並向風險委員會作出匯報。

風險管理框架的監察及匯報

集團風險管理工作的架構、實施及結論，包括緩解措施及行動計劃，須受管理委員會及董事局風險委員會審核。董事局風險委員會主席以常設議程向董事局匯報該等工作。

二零二五年的重點工作

(a)安全及保安風險

本年度的重點仍是持續改善風險識別、分析及緩解策略。這包括與職業健康及安全相關的緩解措施，例如航空和非航空環境中的高空作業和危險活動。就已識別的最大潛在安全風險而言，包括持續關注鋰電池的運送、供應鏈影響（包括與第三方供應商相關的資源）以及跑道安全。

無論從機場及員工安全的角度來看，還是從保障我們全球航線網絡飛越領空的風險不受影響來看，與地緣政治相關的風險，例如在烏克蘭及中東正在進行的軍事行動，於二零二五年仍然是需要不斷警惕的問題。

(b)企業風險

持續監控最主要的企業風險及追縱緩解行動，確保行動能如期完成。此外，定期審查風險識別、分析和制定緩解策略的過程，以持續改進。特別是鑑於高度不確定的外部環境，情境分析的使用已更為常態化。

二零二五年全球地緣政治環境依然複雜且不明朗，軍事衝突持續、主要經濟體間緊張局勢不斷升級，以及貿易動態不斷演變。關稅措施、針對特定行業的進出口管制、移民規則轉變以及地緣經濟脆弱，持續對全球增長前景與供應鏈穩定性構成壓力。由於這些因素影響出行意欲、航空貨運需求變化、增加營運複雜性、加劇供應鏈風險並可能引發長期供應鏈重組，導致國泰的客運與貨運業務均受到嚴重衝擊。地緣政治已成為集團首要風險，我們對此開展深入的風險評估，評估其對所有業務部門及地區的影響，並制定相應緩解與應對方案。國泰成立貿易戰應對專責小組，由行政總裁領導，密切監控關稅措施的發展及其對國

泰的影響，並確保制定完善的應對計劃，使國泰能迅速、靈活地應對新冒起風險與機遇。航空公司正密切監測不同關鍵市場的旅遊情緒，以確保能靈活應對市場動態。

航空供應鏈在新冠疫情後仍處於復甦階段，二零二五年又面臨貿易戰升級帶來的新挑戰。鑑於全球航空供應鏈環環相扣，突如其來實施的關稅及其他貿易限制可能導致供應鏈驟然中斷與成本波動。供應商風險及對業務的潛在干擾由貿易戰應對專責小組監督，並透過與主要供應商保持定期溝通、持續監控、對潛在供應鏈風險進行前瞻性分析以及專設緩解策略來進行持續管理。

香港國際機場三跑道系統已於二零二四年十一月二十八日啟用。這為鞏固香港航空樞紐地位帶來前所未有的機遇。然而，機場面對如此重大的轉變對相關各方均構成巨大的營運與物流挑戰。集團已成立由航空服務董事領導的三跑道系統營運委員會，負責監督相關風險的識別工作，並確保制定充分的緩解計劃。

二零二五年全球航空業遭受網絡攻擊的頻率與嚴重性均顯著上升，多宗引人關注的事件對主要航空公司及機場造成重大干擾。除了持續推行全面的企業級網絡安全計劃外，集團已實施能加強身份與存取管理的措施，包括推行多重認證及持續監控憑證外洩風險。同時，通過採用多雲端策略，營運靈活性亦得到提升。

集團持續提升全公司上下員工的風險意識，措施包括推出新的線上培訓模組，以及由集團機遇及風險管理團隊向風險專員（由各業務部門代表組成）提供指導與支援，使他們掌握相關知識與工具，以促進其業務團隊內部的風險討論，並在整個行業範圍內培養主動識別與緩解風險的思維模式。

主要風險管理範疇

集團須承受多種風險，以下涵蓋集團面對的主要風險。

(a) 由宏觀經濟情況改變引發的風險

集團業務取決於全球的經濟狀況。在經濟活動顯著減少、失業率上升及消費者支出下降的時期，乘客可能選擇減少旅遊，而全球貿易放緩則對貨運需求造成不利影響。經濟環境亦可能造成滙率及利率的波動。

集團維持多元化的業務組合，包括提供尊尚服務的國泰航空、提供低成本航空服務的香港快運、貨運及時尚品味業務，各項業務均有專門的團隊，在任何時間發掘最多商機。管理團隊在決定未來的業務計劃時，會考慮環球經濟狀況及其對需求的潛在影響。

有關滙率及利率的財務及市場風險，請參閱財務報表附註中的「財務風險管理」章節。

(b) 由地緣政治、法律及規管環境引發的風險

作為一家國際航空公司，業務須承受任何實際或潛在的政治事件（包括戰爭、恐怖主義、社會動亂等）帶來的風險。這些事件可能導致空域或機場關閉或限制進入，並導致客運及貨運量減少。例如俄烏及中東的衝突導致商品價格，以及全球經濟及金融市場波動。各主要經濟體之間的緊張局勢、正在進行的貿易談判，以及若干制裁行動及其他貿易或旅遊限制的實施，亦為集團業務帶來影響，進而影響收益，並可能對財務業績產生不利影響，同時增加合規成本。

航空業是受高度規管的行業。違反適用的法律或法規，可導致集團蒙受損失、被罰款及令商譽受損。

管理團隊與多個業務部門繼續密切監察地緣政治環境及其對業務的潛在影響。設立專責小組，並由管理層監督，以應對急劇升級的事件。集團密切監察所有飛行地區的飛越領空風險，並以保守的安全限度套用於日常的飛行規劃中。

我們留意業務所在地的法律及規管環境變化，並已制定計劃以遵守相關責任。

(c) 供應鏈中斷引致的風險

全球航空業正經歷供應鏈短缺和地緣政治驅動對供應商的制裁及關稅所帶來的供應鏈挑戰。零件或飛機延遲交付可能導致營運中斷、收益虧損及阻礙航空公司發展。

集團與主要供應商進行定期溝通並持續監控，對潛在供應鏈風險進行前瞻性分析，並設計緩解策略。

(d) 由競爭環境引致的風險

航空公司業務充滿競爭，尤其是在公司的基地-香港。隨著第三條跑道投入營運，預期未來幾年的競爭將進一步加劇。客運（就尊尚及低成本旅遊）及貨運業務的競爭影響收益率，令收益受壓，可能對財務表現造成不利影響。航空公司雙品牌策略與低成本航空模式的順利執行，對集團的長期可持續發展亦至關重要。香港國際機場作為一個航空樞紐，與其他機場（特別是在大灣區、泛亞其他地區及中東的機場）競爭客貨運量，若流失客貨運量給該等機場，或會對集團業務造成不利影響。

集團繼續投資於所有業務範疇，使其於競爭對手中脫穎而出。有關投資包括投資於產品以加強顧客體驗、在雙品牌策略下將機遇最大化，管理成本基礎以維持競爭力，以及提升敏捷度以應對外部業務環境的變化。亦同時致力強化國泰的品牌實力，由高層管理團隊監督維護國泰聲譽的工作。

(e) 由人手及能力引致的風險

航空業是非常專門的行業。集團在前線及行政職位均需要專家及訓練有素的專業人士，為航空公司的業務及營運提供支援。對人才的競爭十分激烈，尤其是航空及旅遊業出現全球勞工短缺，可能對集團長遠的發展計劃造成負面影響。

集團持續監察其人手及能力要求。集團已有既定的人手及人事接任計劃，並已制定僱員福利策略。管理團隊負責監察與人手相關的事宜。

(f) 由氣候變化引致的風險

航空公司須承受過渡風險，即由低碳經濟過渡至實施應對氣候變化政策及條例時可能對企業造成的財務影響。對航空公司的實質影響，主要關乎氣候變化導致的極端天氣事件及海平面上升對物業和基礎設施造成潛在損害或中斷及人身傷害而令企業的營運受到影響。

國泰集團已制定可持續發展策略，並由可持續發展領導小組監督，而氣候變化的考慮已納入業務決策中。主要措施包括碳減排及可持續航空燃油計劃。公司亦持續審視氣候變化復原力，以了解及管理相關的實質風險。此外，定期進行情境規劃演練，以更好地了解和管理轉型及實體風險。

(g) 由航油價格大幅變動引致的風險

航油價格上升將提高整體成本基礎，因為燃油是集團營業開支中的一項主要部分。因此，燃油成本飆升可能導致機票售價上升，影響客運及貨運需求。有關燃油價格風險及集團監控及緩減該風險的方針，載於財務報表附註內的「財務風險管理」章節。

(h) 由資訊科技服務中斷引發的風險

核心業務運作及客戶服務流程對資訊科技服務的依賴在整個業務中不斷增加。因此，如果資訊科技服務的彈性不足，核心業務運作可能面臨中斷的風險。

集團已制定計劃以持續審核及改進資訊科技基礎設施。我們備有業務持續及災難復原計劃，確保對復原力的管控繼續有效運作。業務亦與提供對業務至關重要的基礎設施的第三方供應商密切合作，以確保有足夠的復原力安排。

(i) 由未經授權連接資訊科技系統引發的風險

由於網絡罪犯肆意利用資訊科技保安環境的任何弱點，來自網絡攻擊的風險在全球及各行各業繼續有增無減。集團的營運依賴成熟的資訊科技系統，其業務會將大量客戶及員工資料儲存於系統中。任何未經授權連接該等系統的情況，均可能導致營運中斷或使該等個人資料面對風險。

集團繼續透過投資於員工、程序及技術來提高其網絡安全成熟度，對來自網絡罪犯、第三者及黑客的新威脅加強偵測及應變能力。集團已制定穩健的私隱及個人資料保護計劃，包括為保護個人資料而定立的政策、程序、手冊、指引及管控。

(j) 由新興科技引發的風險

機器學習及機械人流程自動化等科技進步，帶來寶貴的創新機遇，從而提升客戶及員工的體驗，並提高營運效益，使業務表現得到改善。這要求集團持續強化其數碼能力，包括技能、治理及可擴展平台，以實現對新技術作有效及負責任的採用。在應用新科技上落後於人，有礙國泰實現成為數碼先驅的願景。

數碼領先小組由行政總裁擔任主席，其設立是為確定在部署人工智能及先進科技方面的整體願景及策略，以及持續監控市場，為公司尋找合適的機遇。公司已制定切合所需的管治機制，輔以政策及影響與風險評估程序，以監察有關人工智能及其他先進技術能夠以負責任及符合道德的方式加以使用。

(k) 由長期干擾事故引發的風險

全球或地區性的長期干擾事故可能造成營運上的挑戰，對資產負債表帶來壓力。集團已設立有效的風險管理框架，以應對干擾事故及在收益長期大幅下跌的情況下維持營運。集團維持並嚴格遵守既定的現金管理政策，包括目標流動資金結餘。集團繼續保持穩健的現金狀況，由財務委員會和董事局對此進行持續監控。

獨立核數師報告



致國泰航空有限公司成員

(於香港註冊成立的有限公司)

綜合財務報表審計報告

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第83至149頁的國泰航空有限公司及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)的綜合財務報表，此財務報表包括於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合損益表、綜合其他全面收益表、綜合股東權益變動表和綜合現金流量表，以及附註，包括重大會計政策資訊及其他解釋資訊。

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告會計準則》真實而中肯地反映了貴集團於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》妥為擬備。

意見基礎

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

關鍵審計事項

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

評估商譽的減值

請參閱會計政策第2, 7及8項及綜合財務報表附註8

關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
<p>於二零二五年十二月三十一日，貴集團由業務合併產生的商譽的賬面值為港幣一百一十六億一千五百萬元。</p> <p>在下列情況時，管理層需要對貴集團現金產生單位的賬面價值進行減值評估：</p> <ul style="list-style-type: none"> 當現金產生單位的賬面價值包括商譽時，須每年進行評估；及／或 當現金產生單位存在減值跡象時。 <p>管理層通過將每個現金產生單位的賬面價值與其可收回金額互相比較來進行減值評估，可收回金額為其公允值減去出售成本和基於已折現現金流預測的使用價值中之較高者。已折現現金流預測的編製需要估計未來現金流量和折現率。</p> <p>考慮到商譽的賬面值在綜合財務報表具重要性，且編製已折現現金流預測時需要估算未來現金流和折現率，涉及管理層運用重大判斷並可能存在偏頗，因此我們將商譽的減值評估列為關鍵審計事項。</p>	<p>我們用來評估商譽減值的審計程序包括以下各項：</p> <ul style="list-style-type: none"> 評核管理層識別現金產生單位並將資產分配至各現金產生單位以作減值評估的過程； 評核管理層識別現金產生單位是否存在減值跡象的看法； 評估管理層是否已根據當前的會計準則要求進行減值測試； 與管理層會面及查閱董事局會議記錄和其他文件，了解貴集團最新的經營計劃； 委聘畢馬威內部估值專家評核管理層的減值評估方法和重大假設，包括折現率； 評估編備已折現現金流預測時採用的假設，包括預測的未來收支增長率及折現率； 對已折現現金流預測中採用的主要假設（包括預測盈利水平、預測增長率和折現率）進行敏感度分析，評估是否有任何跡象顯示管理層在選擇這些假設時存有偏頗； 對管理層估計的現金產生單位使用價值與貴集團的市值進行比較。

收益確認

請參閱會計政策第16和17項及綜合財務報表附註1和18

關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
<p>客運及貨運的銷售於提供相關運輸服務時確認為收益。於報告期末尚未提供相關運輸服務的銷售價值，根據未使用的權利進行調整並確認為合約負債。</p> <p>貴集團備有精密的資訊科技系統，供追蹤每項銷售的服務提供點，以及追蹤貴集團常客獎勵計劃「亞洲萬里通」發出里數及其後兌換及使用里數的情況。</p> <p>「亞洲萬里通」里數的獎勵價值計入合約負債。當會員乘搭貴集團航班而累積「亞洲萬里通」里數，或當貴集團向參與計劃的夥伴出售「亞洲萬里通」里數，便會產生此合約負債。當會員以「亞洲萬里通」里數進行兌換並獲提供有關貨物或服務時，合約負債會確認為收入。管理層根據單獨售價，在航班與會員通過「亞洲萬里通」計劃賺取的里數之間，分攤就可以賺取飛行里數的航班而收取的款項。管理層在估計「亞洲萬里通」的公允價值和棄用里數時需要作出判斷。</p> <p>我們把收益確認為關鍵審計事項，因為收益是貴集團的關鍵績效指標之一，而當中涉及複雜的資訊科技系統，以及需要在航班與「亞洲萬里通」授予會員的獎勵里數的金額之間分攤收益，兩者皆會因收益記入錯誤的會計期，或為符合目標或預算而遭到操控而產生固有風險。</p>	<p>我們用來評估收益確認的審計程序包括以下各項：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 評估管理層對貴集團負責規管收益確認的資訊科技系統的一般資訊科技控制和主要應用控制在設計、實施和營運上的成效，這包括接入控制、對程式變動的控制、不同系統之間的界面及對收益確認的主要手工內部控制； • 以抽樣方式檢查其會計分錄相關的文檔記錄，以評估客運、貨運及「亞洲萬里通」里數收入是否按照貴集團的會計政策予以確認； • 檢查符合特定風險條件的收益相關會計分錄相關的文檔記錄； • 檢視管理層對「亞洲萬里通」里數的單獨售價和棄用里數的估計，以及在航班與會員通過「亞洲萬里通」計劃賺取的里數之間，對可以賺取飛行里數的航班收取之款項進行的分攤； • 查閱與「亞洲萬里通」主要合作夥伴訂立的主要合約條款和條件，以評估是否有任何條款和條件可能會影響「亞洲萬里通」的會計處理方法。

綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

董事須對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的全部信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，且在審計綜合財務報表的工作中，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。我們已經對構成其他信息一部分所披露的持續關連交易執行了鑒證業務，同時就此單獨出具了鑒證從業人員的結論，並納入其他信息。

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

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

董事就綜合財務報表須承擔的責任

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

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

審計委員會協助董事履行監督貴集團的財務報告過程的責任。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們是按照香港《公司條例》第405條的規定，僅向整體成員報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或滙總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

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

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評估董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。

- 計劃和執行集團審計，以獲取關於貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，作為對綜合財務報表形成審計意見的基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

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

我們還向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及為消除對獨立性的威脅所採取的行動或防範措施（如適用）。

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是馬紹輝（執業證書編號：P05040）。

畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環

遮打道十號

太子大廈八樓

二零二六年三月十一日

綜合損益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	2025 美元百萬元	2024 美元百萬元
收益					
客運服務		78,848	68,589	10,109	8,793
貨運服務		27,572	27,417	3,535	3,515
其他服務及收回款項		10,346	8,365	1,326	1,073
收益總額		116,766	104,371	14,970	13,381
開支					
員工		(20,080)	(16,840)	(2,574)	(2,159)
機上服務及乘客開支		(5,668)	(4,175)	(727)	(535)
著陸、停泊及航線開支		(17,203)	(14,023)	(2,206)	(1,798)
燃油(包括對沖(虧損)/盈利)		(31,344)	(28,260)	(4,018)	(3,623)
飛機維修		(9,877)	(8,498)	(1,266)	(1,089)
飛機折舊及租金		(9,285)	(9,801)	(1,190)	(1,257)
其他折舊、攤銷及租金		(2,819)	(2,709)	(361)	(347)
其他		(6,417)	(6,888)	(823)	(883)
營業開支		(102,693)	(91,194)	(13,165)	(11,691)
未計非經常項目的營業溢利		14,073	13,177	1,805	1,690
視作出售聯屬公司部分股份的盈利	2	-	578	-	74
減值撥回及其他盈利或支出淨額		385	173	49	22
營業溢利	3	14,458	13,928	1,854	1,786
財務支出		(3,169)	(3,897)	(406)	(500)
財務收入		492	841	63	108
財務支出淨額	4	(2,677)	(3,056)	(343)	(392)
應佔聯屬公司溢利		529	331	68	42
除稅前溢利		12,310	11,203	1,579	1,436
稅項	5	(1,482)	(1,315)	(190)	(169)
本年度溢利		10,828	9,888	1,389	1,267
本年度應佔溢利：					
國泰集團普通股股東		10,828	9,607	1,389	1,232
國泰集團優先股股東		-	281	-	35
非控股權益		-	-	-	-
本年度溢利		10,828	9,888	1,389	1,267
國泰集團股東應佔基本溢利*					
		9,565	9,137	1,226	1,171
每股普通股盈利					
基本	6	165.5仙	149.2仙	21.2仙	19.1仙
攤薄	6	161.8仙	133.2仙	20.7仙	17.1仙

* 基本溢利乃未計以下項目而計算，包括視作出售部分股份所得盈利港幣零元(二零二四年：港幣五億七千八百萬元)及撥回減值及其他盈利或支出淨額合共港幣三億八千五百萬元(二零二四年：港幣一億七千三百萬元)，以及與港機航材技術管理有限公司訂立涉及工程資產的服務合約提早終止所產生於「其他服務及收回款項」項下確認的收入港幣八億七千八百萬元(二零二四年：無)。

財務報表的編製及列述以公司功能貨幣港幣計值，美元數字只作補充資料，一美元伸算為港幣七點八元。

第88頁至第139頁的附註及第140頁至第149頁的重大會計政策為此財務報表的一部分。

綜合其他全面收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	2025 美元百萬元	2024 美元百萬元
本年度溢利		10,828	9,888	1,389	1,267
其他全面收益					
將會或其後可能重新歸類至損益的項目：					
現金流量對沖					
— 於年內確認的(虧損)/盈利		(2,477)	1,124	(318)	144
— 轉撥至損益的虧損/(盈利)	21	633	(708)	81	(91)
— 遞延稅項	14	195	(54)	25	(7)
應佔聯屬公司其他全面收益					
— 於年內確認		(77)	(220)	(10)	(28)
海外業務換算產生的滙兌差額					
— 於年內確認的盈利/(虧損)		736	(540)	94	(69)
— 視作出售部分股份時重新歸類至損益		7	54	1	7
其後不會重新歸類至損益的項目：					
重新計量界定福利計劃					
— 界定福利退休計劃	13(a)	167	(119)	21	(15)
— 長期服務金責任	13(c)	12	5	2	1
— 遞延稅項	14	(38)	4	(5)	1
被指定按公允值計入其他全面收益的 股本投資價值重估(不可回撥)					
— 於年內確認的虧損		-	(5)	-	(1)
本年度除稅後其他全面收益		(842)	(459)	(109)	(58)
本年度全面收益總額		9,986	9,429	1,280	1,209
應佔全面收益總額					
國泰集團普通股股東		9,986	9,148	1,280	1,173
國泰集團優先股股東		-	281	-	36
非控股權益		-	-	-	-
		9,986	9,429	1,280	1,209

財務報表的編製及列述以公司功能貨幣港幣計值，美元數字只作補充資料，一美元伸算為港幣七點八元。

第88頁至第139頁的附註及第140頁至第149頁的重大會計政策為此財務報表的一部分。

綜合財務狀況表

二零二五年十二月三十一日結算

	附註	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	2025 美元百萬元	2024 美元百萬元
資產及負債					
非流動資產及負債					
物業、廠房及設備	7	117,856	116,457	15,110	14,930
無形資產	8	14,335	14,420	1,838	1,849
於聯屬公司的投資	9	17,317	16,371	2,220	2,099
其他長期應收款項及投資	10	3,583	3,598	459	461
遞延稅項資產	14	1,430	1,152	183	148
		154,521	151,998	19,810	19,487
計息負債	11	(45,193)	(56,849)	(5,794)	(7,288)
其他長期應付款項	12	(3,882)	(3,462)	(497)	(444)
其他長期合約負債	18	(145)	(197)	(19)	(25)
遞延稅項負債	14	(8,671)	(7,990)	(1,112)	(1,024)
		(57,891)	(68,498)	(7,422)	(8,781)
非流動資產淨值		96,630	83,500	12,388	10,706
流動資產及負債					
存貨		1,864	1,386	239	178
貿易及其他應收款項	15	8,377	7,326	1,074	939
流動資金	16	12,289	10,534	1,576	1,351
		22,530	19,246	2,889	2,468
計息負債	11	(13,908)	(11,626)	(1,783)	(1,492)
貿易及其他應付款項	17	(22,203)	(18,477)	(2,847)	(2,369)
合約負債	18	(21,650)	(18,365)	(2,776)	(2,354)
稅項		(1,282)	(1,771)	(164)	(227)
		(59,043)	(50,239)	(7,570)	(6,442)
流動負債淨額		(36,513)	(30,993)	(4,681)	(3,974)
資產總值減流動負債		118,008	121,005	15,129	15,513
資產淨值		60,117	52,507	7,707	6,732
資本及儲備					
股本	19	31,123	28,841	3,990	3,698
儲備	21	28,987	23,659	3,716	3,033
國泰集團股東應佔資金		60,110	52,500	7,706	6,731
非控股權益		7	7	1	1
股東權益總額		60,117	52,507	7,707	6,732

財務報表的編製及列述以公司功能貨幣港幣計值，美元數字只作補充資料，一美元伸算為港幣七點八元。

第88頁至第139頁的附註及第140頁至第149頁的重大會計政策為此財務報表的一部分。

董事
賀以禮

董事
王小彬

香港，二零二六年三月十一日

綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	附註	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	2025 美元百萬元	2024 美元百萬元
營業業務					
業務帶來的現金	22	29,145	28,257	3,737	3,623
已收利息		346	540	44	69
已付利息		(2,661)	(3,246)	(341)	(416)
已付稅項		(1,449)	(2,010)	(186)	(258)
來自營業業務的現金流入淨額		25,381	23,541	3,254	3,018
投資業務					
除現金及視同庫存現金外的流動資金 減少淨額		1,451	2,848	186	365
出售物業、廠房及設備所得款項		389	190	50	24
其他長期應收款項及投資減少淨額		153	164	20	21
物業、廠房及設備及無形資產支出		(9,830)	(9,207)	(1,260)	(1,180)
已收股息		376	93	48	12
聯屬公司還款／(借款)		17	(170)	2	(22)
投資業務的現金流出淨額		(7,444)	(6,082)	(954)	(780)
融資業務					
新融資	11	8,722	13,112	1,118	1,681
償還借款及租賃付款的本金部分	11	(19,683)	(11,812)	(2,523)	(1,514)
租賃安排的首期現金利益		-	172	-	22
可轉換債券及認股權證回購		-	(7,029)	-	(901)
贖回優先股		-	(9,750)	-	(1,250)
已付股息－普通股	20	(4,491)	(4,056)	(576)	(520)
已付股息－優先股		-	(471)	-	(60)
融資業務的現金流出淨額		(15,452)	(19,834)	(1,981)	(2,542)
現金及視同庫存現金增加／(減少)淨額		2,485	(2,375)	319	(304)
於一月一日結算的現金及視同庫存現金		5,444	7,894	698	1,012
滙兌差額的影響		61	(75)	8	(10)
於十二月三十一日結算的現金及視同庫存現金	16	7,990	5,444	1,025	698

財務報表的編製及列述以公司功能貨幣港幣計值，美元數字只作補充資料，一美元伸算為港幣七點八元。

第88頁至第139頁的附註及第140頁至第149頁的重大會計政策為此財務報表的一部分。

綜合股東權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

國泰集團股東應佔部分

	股本 港幣百萬元	優先股儲備 港幣百萬元	可轉換 債券儲備 港幣百萬元	保留溢利 港幣百萬元	投資重估	現金流量 對沖儲備 港幣百萬元	其他 港幣百萬元	總額 港幣百萬元	非控股權益 港幣百萬元	股東權益
					儲備 (不可回撥) 港幣百萬元					總額 港幣百萬元
二零二五年一月一日的結餘	28,841	-	169	26,437	(164)	628	(3,411)	52,500	7	52,507
本年度溢利	-	-	-	10,828	-	-	-	10,828	-	10,828
其他全面收益	-	-	-	141	-	(1,649)	666	(842)	-	(842)
本年度全面收益總額	-	-	-	10,969	-	(1,649)	666	9,986	-	9,986
轉換可轉換債券	2,282	-	(167)	-	-	-	-	2,115	-	2,115
二零二四年第二次中期股息	-	-	-	(3,155)	-	-	-	(3,155)	-	(3,155)
二零二五年第一次中期股息	-	-	-	(1,336)	-	-	-	(1,336)	-	(1,336)
二零二五年十二月三十一日的結餘	31,123	-	2	32,915	(164)	(1,021)	(2,745)	60,110	7	60,117
二零二四年一月一日的結餘	28,828	9,750	526	21,186	(159)	266	(371)	60,026	7	60,033
該年度溢利	-	-	-	9,888	-	-	-	9,888	-	9,888
其他全面收益	-	-	-	(110)	(5)	362	(706)	(459)	-	(459)
該年度全面收益總額	-	-	-	9,778	(5)	362	(706)	9,429	-	9,429
轉換可轉換債券	13	-	(1)	-	-	-	-	12	-	12
可轉換債券回購	-	-	(356)	-	-	-	(796)	(1,152)	-	(1,152)
贖回優先股	-	(9,750)	-	-	-	-	-	(9,750)	-	(9,750)
認股權證回購	-	-	-	-	-	-	(1,538)	(1,538)	-	(1,538)
二零二三年中期股息	-	-	-	(2,768)	-	-	-	(2,768)	-	(2,768)
二零二四年第一次中期股息	-	-	-	(1,288)	-	-	-	(1,288)	-	(1,288)
已付股息－優先股	-	-	-	(471)	-	-	-	(471)	-	(471)
二零二四年十二月三十一日的結餘	28,841	-	169	26,437	(164)	628	(3,411)	52,500	7	52,507

第88頁至第139頁的附註及第140頁至第149頁的重大會計政策為此財務報表的一部分。

財務報表附註

損益及其他全面收益表

一般資料

國泰航空有限公司是一家於香港註冊成立的有限公司，其股份於香港聯合交易所有限公司上市。公司的管理及控制均在香港進行，其主要業務為營運定期航班服務。重要附屬公司、其主要業務與發行資本及重要聯屬公司的詳情列於第138頁至第139頁。

1. 分部資料

(a) 分部業績

	2025					
	公司(附註i) 港幣百萬元	香港快運 港幣百萬元	華民航空 港幣百萬元	航空公司 相關服務 港幣百萬元	聯屬公司 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
溢利或虧損						
銷售予外界客戶	105,631	6,778	3,222	1,135		116,766
分部之間的銷售	1,364	-	17	4,822		6,203
分部收益	106,995	6,778	3,239	5,957		122,969
未計非經常性項目的 分部溢利／(虧損)	13,781	(996)	954	334	-	14,073
減值撥回及其他盈利或 支出	10	-	-	375	-	385
分部溢利／(虧損)	13,791	(996)	954	709	-	14,458
應佔聯屬公司溢利	-	-	-	-	529	529
除財務支出淨額及稅項 前溢利／(虧損)	13,791	(996)	954	709	529	14,987
企業項目						
財務支出淨額						(2,677)
除稅前溢利						12,310
稅項						(1,482)
本年度溢利						10,828
非控股權益						-
國泰集團股東應佔溢利						10,828
其他分部資料						
折舊及攤銷	10,177	742	2	649		11,570
增加物業、廠房及設備 及無形資產	11,009	356	6	197		11,568

財務報表附註

損益及其他全面收益表

1. 分部資料 (續)

2024

	公司(附註i) 港幣百萬元	香港快運 港幣百萬元	華民航空 港幣百萬元	航空公司 相關服務 港幣百萬元	聯屬公司 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
溢利或虧損						
銷售予外界客戶	93,551	6,325	3,375	1,120		104,371
分部之間的銷售	1,186	-	11	3,977		5,174
分部收益	94,737	6,325	3,386	5,097		109,545
未計非經常性項目的 分部溢利／(虧損)	12,166	(204)	957	258	-	13,177
視作出售聯屬公司部分 股份的盈利	578	-	-	-	-	578
減值撥回及其他盈利 或支出淨額	173	-	-	-	-	173
分部溢利／(虧損)	12,917	(204)	957	258	-	13,928
應佔聯屬公司溢利	-	-	-	-	331	331
除財務支出淨額及 稅項前溢利／(虧損)	12,917	(204)	957	258	331	14,259
企業項目						
財務支出淨額						(3,056)
除稅前溢利						11,203
稅項						(1,315)
該年度溢利						9,888
非控股權益						-
國泰集團股東應佔溢利						9,888
其他分部資料						
折舊及攤銷	10,727	700	5	633		12,065
增加物業、廠房及設備 及無形資產	10,036	207	1	165		10,409

- (i) 該等結餘為次級綜合結餘，並包括若干附屬公司的非重大財務業績。
- (ii) 公司提供全面的國際客運及貨運服務。管理層認為並無合理及完整的基礎將營運業績完全分配至客運及貨運業務，故此在披露時，並不將該等業務分為不同的業務分部。
- (iii) 香港快運是一家低成本客運航空公司，在亞洲區內提供定期航班。
- (iv) 華民航空提供航空貨運速遞服務，在亞洲區內提供定期航班。
- (v) 航空公司相關服務包括航空飲食、貨運站、地勤服務及商業洗衣等支援航空公司的業務。
- (vi) 聯屬公司指集團根據權益法持有的應佔聯屬公司業績。

集團可呈報分部的組合根據業務性質而確定。分部資料的報告方式與提供予常務董事作策略決定的內部財務報告方式一致。由於常務董事自二零二五年起根據扣除利息及稅項（「EBIT」）評估各分部，分部業績現按EBIT基準呈列。過往年度的呈列方式已重列，以符合此項經修訂的呈列方式。

分部之間的銷售按正常商業關係釐定的價格進行。

集團將《香港財務報告準則》第15號「來自客戶合約的收入」第121段的可行權宜之法應用於其銷售合約，因而若初步預期為期一年或以下的合約包括履約責任，集團不用披露分配至剩餘履約責任的交易價格金額。

財務報表附註
損益及其他全面收益表

1. 分部資料 (續)

(b) 按地域提供的資料

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
按銷售來源計算的收益：		
北亞		
— 中國內地、香港及台灣	65,846	61,442
— 日本及韓國	4,912	4,253
美洲	16,011	14,615
東南亞及大洋洲	14,648	12,239
歐洲	10,620	8,247
南亞、中東及非洲	4,729	3,575
	116,766	104,371

按地域分部所作的資產淨值分析如下：

賺取收益的主要資產為於香港註冊並運用於集團整個環球航線網絡的機隊。管理層認為並無適合的基礎將該等資產及有關負債撥入各地域分部。因此，集團按地域劃分的資產分析不予披露。

2. 視作出售聯屬公司部分股份的盈利

國航

國航於二零二四年二月七日及二零二四年十二月十日分別向投資者發行三億九千三百萬股H股新股及八億五千五百萬股A股新股，發行所得收益共港幣二十億元及人民幣六十億元，集團所持國航權益因而攤薄至百分之十五點八七及百分之十五點零九。

國貨航

於二零二四年十二月三十日，國貨航發售十三億二千一百萬股A股新股以在深圳證券交易所上市，集團所持國貨航權益因而由百分之二十四點零零攤薄至百分之二十一點三六。自上市後，國貨航於二零二五年二月七日行使其超額配售選擇權。因此，集團的擁有權進一步攤薄至百分之二十一點零一。

由於以上股份發行於截至二零二四年十二月三十一日止年度完成，此等視作出售部分股份所得盈利港幣五億七千八百萬元已於二零二四年確認，主要反映於緊接攤薄前後集團所佔國航及國貨航的資產淨值變動。

此等因國貨航於二零二五年二月行使超額配售選擇權而產生的視作出售部分股份所得盈利對集團影響不大。

財務報表附註

損益及其他全面收益表

3. 營業溢利

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
下列各費用／(收益)已包括在營業溢利中：		
物業、廠房及設備折舊		
－ 使用權資產	3,253	3,787
－ 擁有	7,658	7,676
無形資產攤銷	659	602
非財務資產減值(撥回)		
－ 物業、廠房及設備	(375)	(46)
－ 於聯屬公司的投資	-	27
短期租賃及低價值資產租賃的相關支出	14	12
可轉換債券回購的盈利	-	(106)
出售物業、廠房及設備盈利淨額	(369)	(42)
出售無形資產的虧損	3	2
已支出的存貨成本	2,058	1,754
滙兌差額淨額	(148)	(52)
核數師酬金	17	17
政府支援	(192)	(266)
非上市股本投資股息收入	(144)	(68)

4. 財務支出淨額

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
利息支出淨額如下：		
－ 租賃負債按攤銷成本列賬	1,305	1,456
－ 銀行借款及透支		
－ 須於五年內全部清還	858	984
－ 毋須於五年內全部清還	317	476
－ 其他借款		
－ 須於五年內全部清還	406	648
－ 毋須於五年內全部清還	283	333
	3,169	3,897
來自流動資金的收入：		
－ 專業投資管理資金及按公允值計入損益的其他流動投資	(176)	(327)
－ 銀行存款及其他	(266)	(450)
	(442)	(777)
自現金流量對沖儲備轉撥：		
－ 衍生金融工具盈利(附註28(ii))	(50)	(64)
	2,677	3,056

在上列數字中，因配對安排而帶來的財務收入及支出已化為淨額。

財務報表附註

損益及其他全面收益表

5. 稅項

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
當期稅項支出		
— 香港利得稅	496	149
— 海外稅項	328	140
— 歷年撥備超額	(54)	(81)
遞延稅項支出		
— 暫時差異的產生及逆轉(附註14)	712	1,107
	1,482	1,315

香港利得稅乃以本年度的估計應課稅溢利按稅率百分之十六點五(二零二四年：百分之十六點五)計算。海外稅以集團在應課稅的國家，按當地稅率計算。稅項撥備就法例、慣例及與稅務機關的商討情況的改變而定期作出檢討(見財務報表附註27(c))。

稅項支出與按適用稅率所計算的會計溢利間的差異可分析如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
除稅前溢利	12,310	11,203
按香港利得稅率百分之十六點五(二零二四年：百分之十六點五)計算的稅項支出	2,031	1,848
不可扣稅的支出	369	411
毋須課稅的收入	(107)	(109)
有效稅率變動及不同法域差異的影響	(866)	(616)
因支柱二規則範本產生的即期所得稅	353	-
歷年稅項撥備超額	(54)	(81)
確認之前未確認的稅項虧損及暫時差異	(244)	(138)
稅項支出	1,482	1,315

有關遞延稅項的詳細資料載於財務報表附註14。

財務報表附註

損益及其他全面收益表

5. 稅項 (續)

支柱二所得稅

集團須受經濟合作暨發展組織(「經合組織」)的全球反侵蝕稅基規則規則範本(「支柱二規則範本」)所規限，以進行全球最低稅制改革。香港已於二零二五年一月一日起制定支柱二的立法。根據集團目前的評估及量化，截至二零二五年十二月三十一日止年度相關風險目前估計為港幣三億五千三百萬元。然而仍存在一定程度的不確定性，因為經合組織的支柱二包容性框架指出，即將就資產及僱員的實質性排除所得規定提供進一步指引。

集團在確認及披露與支柱二所得稅相關的遞延稅項資產及負債的資料時，已採用暫時性強制豁免。

6. 每股普通股盈利

	2025			2024		
	溢利 ^(a) 港幣百萬元	加權平均 普通股 股份數目	每股金額港仙	溢利 ^(a) 港幣百萬元	加權平均 普通股 股份數目	每股金額港仙
每股普通股基本盈利	10,828	6,543,151,193	165.5	9,607	6,438,120,562	149.2
可攤薄潛在普通股的影響 ^(b)						
— 因行使認股權證而視作發行普通股	-	-		-	135,936,979	
— 可轉換債券及其對實際利率的除稅後影響	52	181,137,094		231	810,201,493	
每股普通股攤薄盈利	10,880	6,724,288,287	161.8	9,838	7,384,259,034	133.2

(a) 上表的金額是指國泰集團普通股股東應佔溢利，即計及非控股權益及歸類為股本的累計優先股持有人應佔股息後的本年度溢利。

(b) 公司於二零二五年十二月三十一日的可轉換債券對每股普通股盈利具攤薄作用。截至二零二五年十二月三十一日止年度每股普通股的攤薄影響於上文呈列。有關可轉換債券的背景及詳情，請參閱財務報表附註11(a)及19。

財務報表附註

財務狀況表

7. 物業、廠房及設備

	飛機及有關設備		其他設備		土地及樓宇		總額 港幣百萬元
	擁有 港幣百萬元	使用權 資產 港幣百萬元	擁有 港幣百萬元	使用權 資產 港幣百萬元	擁有 港幣百萬元	使用權 資產 港幣百萬元	
成本							
二零二五年一月一日的結餘	167,745	42,833	5,568	232	15,528	9,555	241,461
增購	8,752	609	466	1	500	663	10,991
出售	(454)	(2,806)	(190)	(186)	-	(228)	(3,864)
調撥	3,554	(3,554)	(10)	-	10	-	-
其他使用權資產調整	-	1,501	-	2	-	298	1,801
二零二五年十二月三十一日的結餘	179,597	38,583	5,834	49	16,038	10,288	250,389
二零二四年一月一日的結餘	158,388	45,519	5,383	245	15,295	7,738	232,568
增購	7,806	1,421	271	29	253	137	9,917
出售	(843)	(1,988)	(90)	(46)	(22)	(111)	(3,100)
調撥	2,394	(2,394)	4	-	2	-	6
其他使用權資產調整	-	275	-	4	-	1,791	2,070
二零二四年十二月三十一日的結餘	167,745	42,833	5,568	232	15,528	9,555	241,461
累積折舊及減值							
二零二五年一月一日的結餘	88,908	16,105	4,429	160	10,192	5,210	125,004
本年度折舊	6,828	2,432	212	19	618	802	10,911
出售	(292)	(2,172)	(187)	(152)	-	(204)	(3,007)
減值撥回	-	-	(88)	-	(233)	(54)	(375)
調撥	2,070	(2,070)	-	-	-	-	-
二零二五年十二月三十一日的結餘	97,514	14,295	4,366	27	10,577	5,754	132,533
二零二四年一月一日的結餘	81,331	16,457	4,313	173	9,608	4,598	116,480
該年度折舊	6,873	3,034	198	33	605	720	11,463
出售	(648)	(1,988)	(82)	(46)	(21)	(108)	(2,893)
減值撥回	(46)	-	-	-	-	-	(46)
調撥	1,398	(1,398)	-	-	-	-	-
二零二四年十二月三十一日的結餘	88,908	16,105	4,429	160	10,192	5,210	125,004
賬面淨值							
二零二五年十二月三十一日的結餘	82,083	24,288	1,468	22	5,461	4,534	117,856
二零二四年十二月三十一日的結餘	78,837	26,728	1,139	72	5,336	4,345	116,457

(a) 使用權資產

集團是租用若干飛機及有關設備、土地及樓宇及其他設備的承租人。未來的應付租款根據會計政策第6項於綜合財務狀況表中確認為使用權資產及租賃負債。

年內，使用權資產增加港幣十二億七千三百萬元(二零二四年：港幣十五億八千七百萬元)，當中大部分與新機場貴賓室租賃及租賃飛機付運有關。

有關租賃負債的到期分析、租賃的現金流出及重大的非現金交易詳情，分別載於財務報表附註11及23。

財務報表附註

財務狀況表

7. 物業、廠房及設備 (續)

(i) 飛機及有關設備

集團已透過租賃合約取得飛機及有關設備的使用權。

集團於二零二五年十二月三十一日根據若干租賃合約持有二十九架飛機(二零二四年：二十九架)，該等合約列明相關資產的所有權於租賃期結束時將轉移至集團，或訂有集團會合理地確定行使的購買權。餘下的租約期限由三個月至十年不等。

集團於二零二五年十二月三十一日亦根據若干租賃合約持有三十四架飛機(二零二四年：四十一架)，該等租賃合約列明相關資產的所有權不會於租賃期結束時轉移至集團，或並未訂有集團會合理地確定行使的購買權。餘下的租賃期限由三個月至十三年不等。

部分租金以固定方式計算，部分以浮動方式計算，一般與市場息率掛鈎。以固定及浮動方式計算的租款納入租賃負債的計量中。沒有其他不取決於指數或利率的可變租款。

若干租約訂明可於合約期滿時選擇延長租約一段時間。在可行情況下，集團致力在合約中訂明延期選擇權以增加營運的彈性。集團評估其是否合理地確定會選擇延期。如集團並非合理地確定會選擇延期，在延期期間的未來租款並不列入租賃負債的計量中。該等未來租款的潛在風險撮述如下：

	已確認租賃負債 (已貼現)		根據延期選擇權但不列入租賃負債 中的潛在未來應付租款(未貼現)	
	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
飛機及有關設備	23,247	23,850	1,816	3,558

(ii) 其他設備

集團根據若干租約租用其他設備，租用期由一年至五年不等。部分租賃訂明可選擇續約，並無租約訂有可變租款。

(iii) 持作自用租賃土地的所有權權益

集團持有若干租賃土地權益作為其航空相關設施的主要所在之處，供旗下航空公司及相關業務使用。集團是該等物業權益(包括相關土地的全部或部分不可分割部分)的註冊擁有人。集團已向其前註冊擁有人一筆過支付購買該等土地權益的付款，根據土地租賃條款毋須繼續付款，但按相關政府部門列明的應課稅差餉租值須付的款項除外，該等須向相關政府部門支付的款項不時改變。相關租約為期在二十二年內到期。

(iv) 供自用租賃物業

集團根據若干租約租用其他物業，租用期由一年至十年不等。部分租賃訂明可選擇續約，而部分租賃則訂有少量可變租款。

財務報表附註

財務狀況表

7. 物業、廠房及設備 (續)

- (b) 集團及公司向將於未來數年交付的飛機及有關設備製造商預付款項。於二零二五年十二月三十一日，在擁有的飛機及有關設備賬項內，包括集團已支付的預付款項港幣六十二億六千六百萬元(二零二四年：港幣五十一億零七百萬元)。此等預付款項不作折舊準備。
- (c) 提供貸款的租賃公司或其他提供信貸的機構已獲抵押，抵押品包括有關資產。詳情載於財務報表附註11。
- (d) 截至二零二五年十二月三十一日止年度，集團的現金產生單位及非財務資產未有確認減值。減值撥回港幣三億七千五百萬元(二零二四年：港幣四千六百萬元)與之前已作減值的洗衣及餐飲設施有關(二零二四年：與一架之前已作減值的飛機重投服務有關)。

8. 無形資產

	無形資產			無形資產及 相關預繳款項		
	商譽 港幣百萬元	電腦軟件 港幣百萬元	其他 港幣百萬元	總額 港幣百萬元	預繳款項 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
成本						
二零二五年一月一日的結餘	11,654	9,521	39	21,214	30	21,244
增購	-	577	-	577	-	577
出售	-	(4)	-	(4)	-	(4)
二零二五年十二月三十一日的結餘	11,654	10,094	39	21,787	30	21,817
二零二四年一月一日的結餘	11,654	9,082	39	20,775	30	20,805
增購	-	492	-	492	-	492
調撥	-	(6)	-	(6)	-	(6)
出售	-	(47)	-	(47)	-	(47)
二零二四年十二月三十一日的結餘	11,654	9,521	39	21,214	30	21,244
累積攤銷及減值						
二零二五年一月一日的結餘	39	6,732	39	6,810	14	6,824
本年度攤銷	-	653	-	653	6	659
出售	-	(1)	-	(1)	-	(1)
二零二五年十二月三十一日的結餘	39	7,384	39	7,462	20	7,482
二零二四年一月一日的結餘	39	6,183	36	6,258	8	6,266
該年度攤銷	-	593	3	596	6	602
出售	-	(44)	-	(44)	-	(44)
二零二四年十二月三十一日的結餘	39	6,732	39	6,810	14	6,824
賬面淨值						
二零二五年十二月三十一日的結餘	11,615	2,710	-	14,325	10	14,335
二零二四年十二月三十一日的結餘	11,615	2,789	-	14,404	16	14,420

財務報表附註

財務狀況表

8. 無形資產 (續)

分配予集團各現金產生單位的商譽如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
國泰航空有限公司	7,884	7,884
香港快運	3,616	3,616
其他	115	115
	11,615	11,615

集團每現金產生單位的可收回金額按其扣除出售成本的公允值及其使用價值兩者中的較高者計算。集團兩個主要的營業現金產生單位(公司及香港快運)的使用價值是使用貼現現金流量分析估算。

有關計算使用的現金流量預測是根據管理層所編製並經董事局支持的業務計劃作出。該等業務計劃反映截至報告日的最新發展。管理層的預期反映迄今為止的表現，並符合其認為市場參與者可能作出的假設。

對於公司現金產生單位，評估假設客運量將逐步增長。然而，由於競爭激烈，長期預測收益效率預計會低於歷史水平。超過預測期的現金流量按估計的一般年度增長率百分之三點零(二零二四年：百分之三點零)推算，而該增長率並不超過航空業的長期平均增長率(國際航空運輸協會最近二十年的全球預測為百分之三點八)。現金流出包括資本及維修開支，包括購買飛機及其他物業、廠房及設備。採用的貼現率為百分之八點二(二零二四年：百分之九點五)，此貼現率並未計及稅項，並反映相關分部的特定風險。此評估令現金產生單位截至二零二五年十二月三十一日的賬面值尚有餘額，因此沒有作出減值。

對於香港快運現金產生單位，評估反映由於市場對低成本航空公司的需求增加，以及載客量因機隊組合擴大而有所增加，短期內的增長更為強勁。超過預測期的現金流量按估計的一般年度增長率百分之三點零(二零二四年：百分之三點零)推算。採用的貼現率為百分之十點八(二零二四年：百分之十一點七)並未計及稅項，及反映香港快運分部的特定風險。此評估令現金產生單位截至二零二五年十二月三十一日的賬面值尚有餘額，因此沒有作出減值。

獲分配商譽的現金產生單位的可收回金額是根據使用值計算釐定，使用之現金流量預測來自經批准之十年期預測，並應用折現終值。採用五年以上的預測，是基於較長的預測期代表飛機資產的長期性質，以及更適當地反映行業在法例、規管及結構的潛在變動下的未來現金流量。關鍵假設包括乘客及貨物運載率、可用座位千米數、可用貨運噸千米數以及乘客及貨物總收益率。

管理層相信以上任何主要假設出現的任何合理可預見的改變，不會導致現金產生單位(包括相關商譽)的賬面值超逾各現金產生單位各自的可收回金額。

財務報表附註

財務狀況表

9. 於聯屬公司的投資

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
應佔資產淨值		
— 香港及中國內地上市	7,576	7,673
— 中國內地上市	6,191	5,489
— 非上市	903	662
商譽	2,714	2,597
	17,384	16,421
減：減值虧損	(83)	(83)
	17,301	16,338
聯屬公司所欠借款	16	219
減：應佔收購後超出投資成本的虧損	—	(186)
	17,317	16,371

重大聯屬公司詳列於第139頁。

集團按國航及國貨航延遲三個月的賬目入賬。集團二零二五年的業績包括國航及國貨航截至二零二五年九月三十日止十二個月的業績。

(a) 國航

國航是集團的策略夥伴，亦是中國唯一載國旗飛行的航空公司。在中國內地，國航於提供客運、貨運及其他航空相關服務方面，均處於領先地位。

於二零二五年十二月三十一日結算，於聯屬公司國航（根據其在香港上市的股份市場報價）的股份市值為港幣一百八十六億二千萬元（二零二四年：港幣一百三十五億六千四百萬元）。

國航被視為對集團具重大意義，集團應佔其截至二零二五年九月三十日止十二個月的資產及負債與業績撮述如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
聯屬公司下述賬項總額		
— 流動資產	52,971	42,929
— 非流動資產	335,130	323,644
— 流動負債	(130,567)	(160,370)
— 非流動負債	(210,878)	(165,812)
收益	187,248	179,067
來自持續營運的虧損	(2,514)	(2,107)
其他全面收益	(489)	146
全面收益總額	(3,003)	(1,961)
收自聯屬公司股息	—	—
調節至集團於聯屬公司的權益		
— 聯屬公司資產淨值總額	46,656	40,391
— 按實際權益計算集團應佔聯屬公司資產淨 （二零二五年：百分之十五點零九；二零二四年：百分之十五點零九）	7,040	6,095
— 相互持股的影響及其他	536	1,578
— 商譽	2,714	2,597
	10,290	10,270

財務報表附註

財務狀況表

9. 於聯屬公司的投資 (續)

集團於二零二五年及二零二四年十二月三十一日持有國航二十六億三千四百萬股股份，即百分之十五點零九權益，透過於國航董事局的代表及雙方的合作協議對國航有重大影響，因此國泰航空應佔國航業績作權益入賬。

(b) 國貨航

國貨航是集團的策略夥伴，在中國內地，國貨航於提供貨運及其他相關服務方面，均處於領先地位。

於二零二五年十二月三十一日結算，於聯屬公司國貨航（根據其在中國內地上市的股份市場報價）的股份市值為港幣一百六十八億八千九百萬元（二零二四年：港幣二百五十一億三千八百萬元）。

國貨航被視為對集團具重大意義，集團應佔其截至二零二五年九月三十日止十二個月的資產及負債與業績撮述如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
聯屬公司下述賬項總額		
— 流動資產	10,098	8,481
— 非流動資產	22,220	16,709
— 流動負債	(3,186)	(2,949)
— 非流動負債	(106)	(141)
收益	25,552	20,558
來自持續營運的溢利	2,172	1,717
其他全面收益	4	(2)
全面收益總額	2,176	1,715
收自聯屬公司股息	181	-
調節至集團於聯屬公司的權益		
— 聯屬公司資產淨值總額	29,026	22,100
— 按實際權益計算集團應佔聯屬公司資產淨值 (二零二五年：百分之二十一點零一；二零二四年： 百分之二十一點三六)	6,098	4,721
— 其他	93	768
	6,191	5,489

集團於二零二五年十二月三十一日持有國貨航二十五億六千五百萬股（二零二四年：二十五億六千五百萬股）股份，即百分之二十一點零一（二零二四年：百分之二十一點三六）權益，透過於國貨航的持股對國貨航有重大影響，因此應佔國貨航業績作權益入賬。

(c) 其他聯屬公司

個別不具重大意義的聯屬公司的總體資料撮述如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
個別不具重大意義的聯屬公司賬面總值	836	612
集團應佔該等聯屬公司總額		
— 來自持續營運的溢利／(虧損)	264	(16)
— 其他全面收益	24	(22)
— 全面收益總額	288	(38)

財務報表附註

財務狀況表

10. 其他長期應收款項及投資

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
非上市股本投資		
— 被指定按公允值計入其他全面收益(不可回撥)	55	40
— 按公允值計入損益	840	830
按攤銷成本計量的其他長期應收款項	934	1,113
衍生財務資產 — 長期部分	54	124
退休福利資產(附註13(a))	1,700	1,491
	3,583	3,598

所有衍生財務資產 — 長期部分於兩個年度均符合作對沖會計處理。

11. 計息負債

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
非流動負債：		
貸款及其他借款	22,249	33,174
租賃負債	22,944	23,675
	45,193	56,849
流動負債：		
貸款及其他借款	10,176	7,423
租賃負債	3,732	4,203
	13,908	11,626
借款總額	59,101	68,475
流動資金	(12,289)	(10,534)
借款淨額	46,812	57,941

計入其他借款的港幣三十五億一千一百萬港元(二零二四年：港幣四十六億四千六百萬元)與於合約期屆滿時不含資產轉讓元素的售後租回融資安排有關。計入租賃負債的港幣一百零四億六千萬港元(二零二四年：港幣一百零八億四千四百萬元)與不含資產轉讓元素的租賃有關，而港幣一百六十二億一千六百萬港元(二零二四年：港幣一百七十億三千四百萬元)與包含資產轉讓元素的租賃有關。

財務報表附註

財務狀況表

11. 計息負債 (續)

(a) 貸款及其他借款

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
銀行貸款		
— 有抵押	15,417	19,345
— 無抵押	5,282	6,260
其他借款		
— 有抵押	4,343	6,012
— 無抵押	6,905	8,980
無抵押銀行透支	478	-
	32,425	40,597
列於流動負債中須於一年內償還或按要求償還的款項	(10,176)	(7,423)
	22,249	33,174
償還如下：		
銀行貸款		
— 一年內	4,118	5,977
— 一年至兩年	4,822	5,257
— 兩年至五年	9,273	11,075
— 五年以上	2,486	3,296
	20,699	25,605
其他借款		
— 一年內	5,580	1,446
— 一年至兩年	1,825	7,664
— 兩年至五年	2,003	3,827
— 五年以上	1,840	2,055
	11,248	14,992
無抵押銀行透支		
— 按要求償還 (附註16)	478	-
列於流動負債中須於一年內償還或按要求償還的款項	(10,176)	(7,423)
	22,249	33,174

除財務報表附註19及下文所披露外，公司或其任何附屬公司於兩個年度均並無購買、出售或贖回公司的上市債務證券。

於二零二五年十二月三十一日，集團有以資金作配對的貸款總額為港幣一百六十九億五千九百萬元(二零二四年：港幣一百八十一億五千七百萬元)。因此，此等貸款及有關資金與有關支出和收入已於財務報表內作配對。

財務報表附註

財務狀況表

11. 計息負債 (續)

毋須於五年內全部清還的集團貸款及其他借款為港幣一百零七億六千六百萬元(二零二四年：港幣一百四十一億七千八百萬元)。

已抵押資產

於二零二五年十二月三十一日，飛機及有關設備港幣三百九十二億零五百萬元及土地及樓宇港幣十九億七千三百萬元(二零二四年：飛機及有關設備港幣四百零七億六千三百萬元及土地及樓宇港幣十九億五千七百萬元)為有抵押貸款及其他借款作抵押。貸款及其他借款最遲須於二零三五年償還(二零二四年：二零三五年)。

可轉換債券

集團於二零二一年二月五日完成發行港幣六十七億四千萬元有擔保可轉換債券(「債券」)，利率為百分之二點七五，於二零二六年到期。該批債券可按每股港幣八點五七元的轉換價供持有人轉換最多786,464,410股公司普通股。該批債券列為複合金融工具入賬，包含負債及權益部分。有關轉換及回購可轉換債券之詳情，請參閱財務報表附註19。

於二零二五年十二月三十一日，負債部分的賬面值為港幣三千萬元(二零二四年：港幣二十一億二千萬元)。

中期票據計劃

截至二零二四年十二月三十一日止年度，已根據集團二十五億美元中期票據計劃進行下述交易。集團發行港幣十八億二千五百萬元非上市票據；及贖回港幣四億八千八百萬元及人民幣二億三千萬元(港幣二億五千三百萬元)非上市票據。於二零二五年並無進一步交易。

(b) 租賃負債

集團須履行若干飛機及有關設備、其他設備及樓宇的租賃合約，租賃負債須於二零三八年底前不同日期償還。於本期及上一報告期結束時的將來應付租款與其賬面值間的差異分析如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
將來的應付款額	31,380	33,586
將來各期的利息支出	(4,704)	(5,708)
將來應付款額的現值	26,676	27,878
列於流動負債中須於一年內償還的款項	(3,732)	(4,203)
	22,944	23,675

將來應付款額的現值應支付如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一年內	3,732	4,203
一年至兩年	4,509	3,572
兩年至五年	9,359	10,387
五年以上	9,076	9,716
	26,676	27,878

將來未貼現的應付款額列述如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一年內	4,698	5,484
一年至兩年	5,375	4,576
兩年至五年	11,046	12,409
五年以上	10,261	11,117
	31,380	33,586

財務報表附註

財務狀況表

11. 計息負債 (續)

(c) 計息負債的對賬

	貸款及其他借款 港幣百萬元	租賃負債 港幣百萬元	總計 港幣百萬元
二零二五年一月一日的結餘	40,597	27,878	68,475
來自融資現金流量的變動			
— 新融資	8,555	167	8,722
— 還款	(15,563)	(4,120)	(19,683)
其他變動			
— 滙兌虧損	66	61	127
— 新租賃引致的變動	—	1,434	1,434
— 更改租賃引致的變動	—	1,801	1,801
— 終止租賃引致的變動	—	(668)	(668)
— 轉換債券	(2,115)	—	(2,115)
— 其他	407	123	530
於二零二五年十二月三十一日的結餘	31,947	26,676	58,623
二零二四年一月一日的結餘	39,295	28,999	68,294
來自融資現金流量的變動			
— 新融資	12,280	832	13,112
— 還款	(6,880)	(4,932)	(11,812)
其他變動			
— 滙兌盈利	(154)	(395)	(549)
— 新租賃引致的變動	—	1,196	1,196
— 更改租賃引致的變動	—	2,070	2,070
— 終止租賃引致的變動	—	(4)	(4)
— 可轉換債券回購	(4,463)	—	(4,463)
— 其他	519	112	631
二零二四年十二月三十一日的結餘	40,597	27,878	68,475

財務報表附註

財務狀況表

12. 其他長期應付款項

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
遞延負債	3,302	3,180
長期服務金責任(附註13(c))	106	99
衍生財務負債－長期部分	474	183
	3,882	3,462

於兩個年度所有衍生財務負債－長期部分均符合作對沖會計處理。

集團已就回覆租賃飛機至若干維修狀態以交還出租人而作出維修撥備港幣二十九億七千三百萬元(二零二四年：港幣三十一億六千一百萬元)。年內的變動如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一月一日的結餘	3,161	3,239
額外撥備	533	511
撥回	(479)	(188)
已用撥備	(242)	(401)
十二月三十一日的結餘	2,973	3,161
納入貿易及其他應付款項中預期於一年內動用的金額	(281)	(446)
納入上述遞延負債	2,692	2,715

13. 離職後福利

集團為其香港及若干海外地方的僱員提供多項界定福利及界定供款退休計劃。各計劃的資產由獨立的信託管理基金持有。香港的退休計劃是根據《職業退休計劃條例》及《強制性公積金計劃條例》(「強積金條例」)註冊，並符合該等條例的規定。此外，如符合資格，根據《香港僱傭條例》受僱的僱員亦可享有長期服務金。大部分在外地聘請的僱員，其退休福利按當地情況而作出適當安排。

集團提供以下各主要計劃：

(a) 界定福利退休計劃

界定福利計劃是釐定僱員在退休時可收取福利的退休計劃，有關福利通常視乎年齡、服務年資及補償等一個或多個因素而定。集團有責任為參與僱員提供該等福利。

香港的主要計劃包括太古集團退休福利計劃、國泰航空集團退休福利計劃及國泰航空有限公司退休計劃(「國泰航空退休計劃」)。

公司、國泰航空飲食服務(香港)有限公司(「國泰餐飲」)及雅潔洗衣有限公司(「雅潔洗衣」)為太古集團退休福利計劃的參與僱主，而香港機場地勤服務有限公司(“HAS by Cathay”)則為國泰航空集團退休福利計劃的參與僱主，該等福利計劃提供辭職及退休福利予離職的員工，包括於一九九六年九月前加入公司的機艙服務員及於一九九七年六月前加入的其他本地聘用僱員。僱員毋須就該等計劃供款，全部福利所需款項由公司、國泰餐飲、雅潔洗衣及香港機場地勤服務支付。

財務報表附註

財務狀況表

13. 離職後福利 (續)

公司在香港於一九九三年四月前僱用的飛行人員則有資格參加另一項計劃，即國泰航空退休計劃。此項計劃，職員及公司均須供款。

集團大部分計劃是保證按最終薪金一筆過支付的界定福利計劃。

界定福利退休計劃的供款按認可的獨立精算師所建議的供款率作出，目的是確保該等計劃能於負債到期時清償負債。香港主要計劃的供款率每年均作檢討，並在考慮計劃資產市值與過往服務累計負債現值間的差額後，持續參考精算估值方式釐定。香港的該等計劃每年由認可精算師估值作資金用途。

就香港的計劃披露的資料由一家獨立精算公司美世(香港)有限公司(「美世」)根據香港《職業退休計劃條例》的規定每三年製備的精算估值為基準。期間相關披露資料及估值由集團界定福利計劃的主要管理經理 Cannon Trustees Limited 每年更新。最近期為香港的計劃進行的估值由美世就截至二零二四年十二月三十一日止期間編製。

集團因推行其界定福利退休計劃而面對多項風險，其中最大的風險為市場風險。

市場風險可能引致虧損及盈利，並包括價格風險、息率風險及貨幣風險，以及僅影響個別投資或其發行人的因素或僅限於某個市場的風險。市場風險主要透過委託投資經理進行分散投資予以管理。投資經理受協議管轄，該等協議規定了投資的表現目標，有關目標是參考認可基準及接近此基準的預期模擬誤差而釐定。集團在香港的主要計劃的整體市場風險狀況由一個委員會每季進行監察。

於二零二五年十二月三十一日，信託管理基金持有的計劃資產佔集團的責任百分之一百四十七點零(二零二四年：百分之一百四十一點三)。

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
於損益確認的支出淨額：		
當期服務費用	103	114
利息收入淨額	(80)	(66)
計入員工成本的總額	23	48
計劃資產實際回報	758	375
	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
於綜合財務狀況表確認的資產淨值：		
已提撥責任現值	3,618	3,617
計劃資產公允值	(5,318)	(5,108)
退休福利資產(附註10)	(1,700)	(1,491)

財務報表附註

財務狀況表

13. 離職後福利 (續)

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
已提撥責任現值的變動如下：		
一月一日的結餘	3,617	3,730
重新計量：		
－財務假設的變動產生的精算虧損／(盈利)	151	(82)
－經驗虧損	167	386
本年度變動		
－當期服務費用	103	114
－利息支出	193	124
－僱員供款	2	3
－已付福利	(563)	(625)
－調撥	(52)	(33)
十二月三十一日的結餘	3,618	3,617

界定福利責任的加權平均期限為五年(二零二四年：五年)。

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
計劃資產公允值的變動如下：		
一月一日的結餘	5,108	5,318
本年度變動		
－不包括利息收入的計劃資產回報	485	185
－利息收入	273	190
－僱員供款	2	3
－僱主供款	65	70
－已付福利	(563)	(625)
－調撥	(52)	(33)
十二月三十一日的結餘	5,318	5,108

於二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度內並未錄得縮減收益／虧損。

年內計劃並無任何修訂。

	2025 港幣百萬元	%	2024 港幣百萬元	%
計劃資產公允值如下：				
股本證券				
－亞太區	411	7	359	7
－歐洲	240	5	199	4
－美洲	755	14	743	14
－新興市場	575	11	528	10
債券				
－環球	1,491	28	1,512	30
－新興市場	83	2	81	2
絕對回報基金	822	15	876	17
現金	941	18	810	16
	5,318	100	5,108	100

財務報表附註

財務狀況表

13. 離職後福利 (續)

於二零二五年十二月三十一日，百分之五十六的股本證券及百分之三十八的債券於活躍市場報價(二零二四年十二月三十一日：分別為百分之四十九及百分之三十八)，其餘部分並不在活躍市場報價。

大部分計劃資產均投資於太古集團單位信託基金(「信託基金」)。信託基金共有三個子基金，資產按照個別各自的投資政策及目標投資於子基金。信託基金及子基金由一個委員會監察，該會每年開會四次。

信託基金的組成根據每一計劃的資產分配而定。每一計劃的資產分配以股本證券、債券及絕對回報基金組合為目標。

子基金內的資產由一個委員會委託多位具信譽的投資經理人管理。

供款是根據精算估值提出的建議計算。集團預期在二零二六年向該等計劃供款港幣六千五百萬元。

	2025	2024
重大精算假設(以加權平均數顯示)如下：		
貼現率	3.73%	4.52%
預期未來薪酬增加比率	2.46%	2.62%

界定福利責任對重大精算假設變動的敏感度列述如下，顯示精算假設出現百分之零點五的變動時，於二零二五年十二月三十一日結算的界定福利責任會(增加)／減少的幅度：

	增加0.5%		減少0.5%	
	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
貼現率	109	90	(116)	(96)
預期未來薪酬增加比率	(70)	(55)	69	54

上述敏感度分析基於一項假設的變動，而其他假設維持不變。實際上，此情況極難發生，而某些假設的變動可能彼此相關。在計算界定福利責任對重大精算假設變動的敏感度時，已採納於綜合財務狀況表內確認的退休福利負債的計算方法。

(b) 界定供款退休計劃

界定供款計劃是一項退休計劃，集團根據計劃向一個獨立實體作固定供款，集團並無法定或推定責任作進一步供款。

公司在香港聘請的飛行人員均合資格參加另一項界定供款退休計劃，即國泰一九九三公積金計劃。其他按永久合約條款在本地聘請的僱員均合資格參加國泰公積金計劃- Right Choice。

財務報表附註

財務狀況表

13. 離職後福利 (續)

按照該等計劃的條款，除公司的供款外，僱員可選擇按其月薪的零至百分之十供款。若僱員在指定歸屬期結束前退出計劃，將喪失集團代其作出的供款，而該等被沒收的供款可用以減低集團僱主供款的現有水平。年內所用的相關款額為港幣一千八百萬元(二零二四年：港幣二千七百萬元)。於二零二五年十二月三十一日可供未來作該用途的款額為港幣二百萬元(二零二四年：港幣二百萬元)。

強制性公積金(「強積金」)計劃是根據強積金條例於二零零零年十二月設立的。如員工選擇加入強積金計劃，僱主及員工均須以僱員有關入息(以港幣三萬元為上限)的百分之五供款。員工可選擇高於最低供款額的自願供款。

就界定供款退休計劃記入損益的供款為港幣九億零七百萬元(二零二四年：港幣七億四千一百萬元)。

(c) 長期服務金責任

根據《香港僱傭條例》，按連續性合約受僱滿五年的香港僱員在若干情況下可享有長期服務金。目前，集團並無任何獨立的融資安排以履行其長期服務金責任。

香港《2022年僱傭及退休計劃法例(抵銷安排)(修訂)條例》自二零二五年五月一日起實施，該條例廢除僱主使用其向強積金計劃作出的強制性供款來扣減應付予其香港僱員的長期服務金的法定權利。另外，一項為期二十五年的計劃亦已自二零二五年五月一日起生效，旨在為僱主於過渡後部分長期服務金的成本提供補貼。

集團已按重大會計政策第13項所披露的方式對對沖機制及其取消進行會計處理。

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一月一日的結餘	99	90
於其他全面收益確認的重新計量： 財務假設的變動產生的精算虧損	(12)	(5)
於損益確認的支出：		
當期服務費用	19	14
利息支出	3	3
僱主直接支付的福利	(3)	(3)
十二月三十一日的結餘(附註12)	106	99

界定福利責任的加權平均期限為十二點一年(二零二四年：十一點八年)。

精算假設(以加權平均數顯示)如下：

	2025	2024
貼現率	3.3-3.7%	3.6-3.8%
未來薪酬增加	2.5-3.8%	2.5-3.8%
可抵銷強積金累算權益的預期投資回報	2.5-4.0%	2.5-4.0%

集團的長期服務金責任對此等精算假設並不敏感，因此並無呈列敏感度分析。

財務報表附註

財務狀況表

14. 遞延稅項

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
遞延稅項資產：		
— 撥備	(6)	(19)
— 稅項虧損	(5,940)	(6,676)
— 租賃負債	(1,246)	(1,138)
— 現金流量對沖	(113)	-
遞延稅項負債：		
— 稅項折舊大於會計折舊	8,461	8,552
— 於聯屬公司的投資	283	239
— 使用權資產	1,103	1,004
— 現金流量對沖	-	82
— 退休福利	152	114
就若干租賃安排撥備	4,547	4,680
	7,241	6,838

下列金額經適當對銷後釐定，於綜合財務狀況表中分項列述：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
於綜合財務狀況表確認的遞延稅項資產淨額	(1,430)	(1,152)
於綜合財務狀況表確認的遞延稅項負債淨額	8,671	7,990
	7,241	6,838

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
遞延稅項的變動如下：		
一月一日的結餘	6,838	6,671
本年度變動		
— 於損益支銷		
— 遞延稅項支銷(附註5)	712	1,107
— 營業開支	32	60
— 於其他全面收益(記賬)/支銷		
— 轉撥至現金流量對沖儲備	(195)	54
— 轉撥至保留溢利	38	(4)
— 租賃安排的首期現金利益	-	172
列於流動負債稅項下就若干租賃安排撥備的當期部分	(184)	(1,222)
十二月三十一日的結餘	7,241	6,838

財務報表附註

財務狀況表

14. 遞延稅項 (續)

有關承前稅項虧損的遞延稅項資產，只會在相關稅項利益有可能透過未來應課稅溢利變現時才會確認。集團有港幣一百八十八億六千萬元的未確認稅項虧損(二零二四年：港幣二百零四億五千二百萬元)可結轉抵銷未來應課稅溢利。此等數額分析如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
無到期日	18,860	20,435
二零二五年到期	-	17
	18,860	20,452

就若干租賃安排撥出的撥備預計於二零二六年至二零三四年(二零二四年：二零二五年至二零三四年)如以下期間支付：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一年至五年	4,119	3,539
五年至十年	428	1,141
	4,547	4,680

15. 貿易及其他應收款項

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
扣除虧損撥備的貿易應收賬項	5,228	4,731
衍生財務資產－當期部分	193	505
其他應收及預繳款項	2,926	2,078
應收聯屬公司及其他關連公司賬項	30	12
	8,377	7,326

於二零二五年十二月三十一日，不符合作對沖會計處理的衍生財務資產－當期部分金額為港幣一百萬元(二零二四年：無)。

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
貿易應收賬項(扣除虧損撥備)按賬單日分析如下：		
一個月內	4,618	4,241
一至三個月	596	478
三個月以上	14	12
	5,228	4,731

年內有關貿易應收賬項的預期信貸虧損撥備變動如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一月一日的結餘	104	41
已確認預期信貸虧損淨額	7	63
十二月三十一日的結餘	111	104

財務報表附註

財務狀況表

16. 流動資金

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
現金及視同庫存現金		
短期存款及銀行結存	8,468	5,444
其他流動資金		
存放時超過三個月期滿的短期存款	-	1,446
專業投資管理資金		
— 海外上市債務證券	3,803	3,257
— 銀行存款	15	384
其他流動投資		
— 海外上市債務證券	3	3
流動資金	12,289	10,534
	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
流動資金內的現金及視同庫存現金	8,468	5,444
銀行透支(附註11(a))	(478)	-
綜合現金流量表內的現金及視同庫存現金	7,990	5,444

其他流動投資包括已抵押作為部分長期融資安排的債務證券港幣三百萬元(二零二四年：港幣三百萬元)。此等安排規定必須在融資期內將該等存款及債務證券維持於指定水平。

集團可動用的無限制用途資金如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
流動資金	12,289	10,534
減：抵押作部分長期融資的金額		
— 海外上市債務證券	(3)	(3)
已承擔的未動用信貸	13,149	8,542
集團可動用的無限制用途流動資金	25,435	19,073

已承擔的未動用信貸可隨時動用，貨幣可為港幣或美元。

財務報表附註

財務狀況表

17. 貿易及其他應付款項

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
貿易應付賬項	9,529	7,480
衍生財務負債－當期部分	1,402	277
其他應付款項	10,671	9,935
應付聯屬公司賬項	91	334
應付其他關連公司賬項	510	451
	22,203	18,477

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
貿易應付賬項按賬單日分析如下：		
一個月內	9,122	7,033
一至三個月	334	384
三個月以上	73	63
	9,529	7,480

集團的一般付款期限為賬單日後一至兩個月。

於二零二五年十二月三十一日，並無不符合作對沖會計處理的衍生財務負債－當期部分（二零二四年：港幣九百萬元）。

上述其他應付款項包括集團就可能或實際出現的稅項（除所得稅外）、訴訟及索償作出撥備港幣三千七百萬元（二零二四年：港幣一億七千萬元），其年內變動如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一月一日的結餘	170	657
撥回	(2)	(465)
已動用撥備	(131)	(22)
十二月三十一日的結餘	37	170

財務報表附註

財務狀況表

18. 合約負債

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
非流動	145	197
流動	21,650	18,365
	21,795	18,562

集團於綜合財務狀況表確認下述合約負債：

		2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
客運收益、燃油及保險附加費	(a)	14,747	12,762
飛行獎勵計劃	(b)	7,007	5,768
貨運收益	(c)	41	32
		21,795	18,562

下表撮述年內確認計入年初合約負債的集團收益：

		2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
客運收益、燃油及保險附加費	(a)	11,507	8,435
貨運收益	(c)	32	108

- (a) 集團一般在乘客乘搭飛機前收取機票費用。未提供服務的客運銷售確認為合約負債，直至提供運輸服務為止。
- (b) 作為首次銷售交易一部分的計劃里數獎賞的價值作遞延處理，直至會員兌換計劃里數或計劃里數到期為止。計劃里數可於到期前兌換。計劃里數的到期日按賬戶活動決定，因此會員只要至少在任何十八個月期間內有任何類別的合資格活動，里數便不會過期。計劃里數合併滙集處理，不可獨立區分。因此，收益包含部分作為期初飛行獎勵計劃遞延收益結餘的計劃里數，以及於期內發出的里數。

飛行獎勵計劃的合約負債變動如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一月一日的結餘	5,768	4,839
遞延收益－透過旅遊或售予聯營信用卡及其他業務夥伴發出的里數積分	4,768	3,928
確認收益－已兌換或過期里數積分	(3,529)	(2,999)
十二月三十一日的結餘	7,007	5,768

- (c) 集團從貨運客戶收取訂金，並於提供運輸服務時確認為收益。

財務報表附註

財務狀況表

19. 股本

	2025		2024	
	普通股股份數目	港幣百萬元	普通股股份數目	港幣百萬元
已發行及繳足股款				
一月一日的結餘	6,439,409,250	28,841	6,437,900,319	28,828
轉換債券(附註11(a))	283,447,261	2,282	1,508,931	13
十二月三十一日的結餘	6,722,856,511	31,123	6,439,409,250	28,841

除下文所述外，於二零二五年及二零二四年度內，公司或其任何附屬公司並無購買、出售或贖回公司任何普通股股份(包括出售庫存股份)。

於二零二四年十一月十四日，作為發行人的Cathay Pacific Finance III Limited及公司與交易商就按港幣九點三六六三元的回購價回購債券(「債券回購」)訂立交易經辦人協議。未償還的債券本金總額為港幣六十七億二千二百萬元，其中港幣四十五億五千八百萬元(佔債券本金金額合共百分之六十七點八九)的債券已根據債券回購於二零二五年一月二日前回購、結算及註銷。債券回購完成後，未償還的債券本金金額為港幣二十一億六千四百萬元。

因二零二四年及二零二五年宣佈派發股息，債券的轉換價已調整至每股普通股港幣七點四二元，全數未行使債券時將予發行的普通股股份最高數量增加至237,196,765股。

截至二零五年十二月三十一日止年度，可轉換債券總額中合共港幣二十一億三千四百萬元(二零二四年：港幣一千二百萬元)已獲轉換，並合共已發行283,447,261股(二零二四年：1,508,931股)普通股。年內轉換佔債券百分之三十一點七(二零二四年：少於百分之零點零零三)。

有關債券的發行、債券轉換價調整及債券回購的詳情載於公司的公告。

20. 股息

(a) 年內應付普通股股東的股息如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
宣派及派付的第一次中期股息每股普通股港幣零點二零元 (二零二四年：每股普通股港幣零點二零元)	1,336	1,288
於報告期末後建議派發的第二次中期股息每股普通股港幣零點六四元 (二零二四年：每股普通股港幣零點四九元)	3,892	3,155
	5,228	4,443

二零二五年第二次中期股息將於二零二六年五月七日(星期四)派發予於記錄日期(即二零二六年四月二日(星期四))辦公時間結束時登記於股東名冊上的普通股股東。公司普通股股份將由二零二六年三月三十一日(星期二)起除息。

股東登記將於二零二六年四月二日(星期四)暫停辦理，期間將不會辦理股票過戶手續。為確保有權收到二零二五年第二次中期股息，所有過戶表格連同有關股票，須於二零二六年四月一日(星期三)下午四時三十分前送達公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港皇后大道東一八三號合和中心十七樓，以辦理登記手續。

由於二零二五年第二次中期股息在報告期末後建議派發，因此於二零二五年十二月三十一日尚未確認為負債。

(b) 年內批准及派付上一財政年度應付普通股股東的股息

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
年內批准及派付上一財政年度的中期股息每股普通股港幣零點四九元 (二零二四年：每股普通股港幣零點四三元)	3,155	2,768

財務報表附註

財務狀況表

21. 儲備

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
已發行可轉換債券的權益部分	2	169
保留溢利	32,915	26,437
投資重估儲備(不可回撥)	(164)	(164)
現金流量對沖儲備	(1,021)	628
其他	(2,745)	(3,411)
	28,987	23,659

集團的投資重估儲備(不可回撥)包括於報告期末持有被指定按公允值計入其他全面收益的股本投資公允值累計變動淨額。

集團的現金流量對沖儲備包括對沖工具公允值累計變動淨額的有效部分。有關集團對沖工具詳情，請參閱財務報表附註28。

集團的其他儲備包括由重估海外投資所帶來的滙兌盈利港幣一億六千三百萬元(二零二四年：虧損港幣五億八千萬元)及應佔聯屬公司其他負儲備港幣五億七千四百萬元(二零二四年：港幣四億九千七百萬元)。此外，其他儲備包括與回購認股權證及可轉換債券的權益部分有關的承前結餘分別港幣十五億三千八百萬元及港幣七億九千六百萬元。

由集團現金流量對沖儲備轉撥至損益賬項的(虧損)/盈利列述如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
收益	25	607
燃油	(660)	34
財務記賬淨額	50	64
其他開支	(48)	3
轉撥至損益的(虧損)/盈利淨額	(633)	708

集團現金流量對沖儲備預計將於下列年度當對沖交易影響損益時或確認相關資產時在損益內(支銷)/記入或轉撥至相關資產。

	總額 港幣百萬元
2026	(1,047)
2027	(33)
2028	59
2029	58
2030	(58)
	(1,021)

最終確認於損益或轉撥至相關資產的實際金額，將根據對沖交易影響損益時或確認相關資產時對沖工具的公允值而釐定。

根據香港《公司條例》(第622章)第6部的條文計算，公司於二零二五年十二月三十一日的可派發儲備為港幣三百八十億零九千八百萬元(二零二四年：港幣三百一十一億九千萬元)。

財務報表附註

財務狀況表

21. 儲備 (續)

	保留溢利 港幣百萬元	優先股儲備 港幣百萬元	可轉換債券 儲備 港幣百萬元	投資重估 儲備 (不可回撥) 港幣百萬元	現金流量 對沖儲備 港幣百萬元	其他儲備 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
公司							
二零二五年一月一日的結餘	31,190	-	169	(109)	628	(2,334)	29,544
本年度溢利	11,268	-	-	-	-	-	11,268
其他全面收益	131	-	-	-	(1,649)	-	(1,518)
本年度全面收益總額	11,399	-	-	-	(1,649)	-	9,750
轉換可轉換債券	-	-	(167)	-	-	-	(167)
股息 - 普通股	(4,491)	-	-	-	-	-	(4,491)
二零二五年十二月三十一日的結餘	38,098	-	2	(109)	(1,021)	(2,334)	34,636
二零二四年一月一日的結餘	27,267	9,750	526	(109)	266	-	37,700
該年度溢利	8,541	-	-	-	-	-	8,541
其他全面收益	(91)	-	-	-	362	-	271
該年度全面收益總額	8,450	-	-	-	362	-	8,812
轉換可轉換債券	-	-	(1)	-	-	-	(1)
可轉換債券回購	-	-	(356)	-	-	(796)	(1,152)
贖回優先股	-	(9,750)	-	-	-	-	(9,750)
認股權證回購	-	-	-	-	-	(1,538)	(1,538)
股息 - 普通股	(4,056)	-	-	-	-	-	(4,056)
股息 - 優先股	(471)	-	-	-	-	-	(471)
二零二四年十二月三十一日的結餘	31,190	-	169	(109)	628	(2,334)	29,544

財務報表附註

現金流量表

22. 營業溢利調整至業務帶來的現金

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
營業溢利	14,458	13,928
物業、廠房及設備折舊	10,911	11,463
無形資產攤銷	659	596
物業、廠房及設備減值撥回	(375)	(46)
出售物業、廠房及設備的盈利淨額	(369)	(42)
出售無形資產的虧損	3	2
視作出售聯屬公司部分股份的盈利	-	(578)
按公允值計入損益的股本投資的公允值盈利	(10)	(48)
於聯屬公司的投資減值	-	27
可轉換債券回購的盈利	-	(106)
非上市股本投資股息收入	(144)	(68)
自衍生金融工具、現金流量對沖儲備及其他與現金流量無關的項目撥出的虧損／(盈利)	142	(443)
未計營運資金變動的業務帶來的現金	25,275	24,685
存貨增加	(478)	(419)
貿易應收賬項及其他應收款項增加	(1,345)	(974)
欠聯屬公司及其他關連公司賬項淨額(減少)／增加	(202)	397
貿易應付賬項、其他應付款項及遞延負債增加	2,907	1,803
合約負債增加	3,233	3,087
非營業性的應收及應付賬項變動	(245)	(322)
業務帶來的現金	29,145	28,257

23. 租賃現金流出總額

納入綜合現金流量表的租賃現金流出包括下列各項：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
納入營業現金流量	473	459
納入投資現金流量	-	385
納入融資現金流量	3,953	4,100
	4,426	4,944

租賃的重大非現金交易：

截至二零二五年十二月三十一日止年度，集團就物業、廠房及設備簽訂新的租賃合約，於租賃開始日期的資本化總值為港幣十四億三千四百萬元(二零二四年：港幣十一億九千六百萬元)，當中大部分與租賃飛機付運有關。此外，租賃修改金額港幣十八億零一百萬元(二零二四年：港幣二十億七千萬)與飛機租賃延長有關。

財務報表附註

董事及僱員

24. 董事酬金

(a) 根據香港《公司條例》第383(1)條及《公司(披露董事利益資料)規例》第2部披露的董事薪酬如下

	現金			非現金				2025 總額 港幣千元	2024 總額 港幣千元
	基本薪金／ 酬金 (附註i) 港幣千元	花紅 (與2024年 有關) 港幣千元	津貼及福利 港幣千元	退休計劃 供款 港幣千元	計入 退休計劃 的花紅 港幣千元	其他福利 港幣千元	房屋福利 港幣千元		
常務董事									
賀以禮	3,510	3,697	1,106	947	3,696	-	-	12,956	10,855
韓兆傑 (自二零二三年三月止)	-	-	-	-	-	-	-	-	2,187
林紹波	4,341	8,324	2,148	1,217	-	-	-	16,030	14,148
劉凱詩	3,262	3,028	1,872	244	-	40	-	8,446	7,957
麥皓雲	3,136	2,912	1,802	1,170	-	109	-	9,129	8,182
沈碧嘉	3,225	3,017	2,421	871	3,017	52	-	12,603	11,582
非常務董事									
白德利	-	-	-	-	-	-	-	-	-
劉鐵祥 (自二零二五年十二月起)	13	-	-	-	-	-	-	13	-
馬崇賢 (自二零二五年十二月止)	562	-	-	-	-	-	-	562	575
麥廣能	-	-	-	-	-	-	-	-	-
孫玉權	575	-	-	-	-	-	-	575	575
施銘倫	-	-	-	-	-	-	-	-	-
鄧健榮 (自二零二四年九月起)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
王明遠	575	-	-	-	-	-	-	575	575
肖烽	947	-	-	-	-	-	-	947	947
張卓平 (自二零二四年九月止)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
獨立非常務董事									
陳智思	718	-	-	-	-	-	-	718	709
鄭嘉麗 (自二零二四年五月起)	904	-	-	-	-	-	-	904	558
夏理遜 (自二零二四年五月止)	-	-	-	-	-	-	-	-	695
馬焜圖	1,029	-	-	-	-	-	-	1,029	1,029
王小彬 (自二零二四年五月起)	1,029	-	-	-	-	-	-	1,029	635
董立均 (自二零二四年五月止)	-	-	-	-	-	-	-	-	356
二零二五年總額	23,826	20,978	9,349	4,449	6,713	201	-	65,516	-
二零二四年總額	22,738	19,328	8,826	4,816	5,665	192	-	-	61,565

(i) 並非為太古集團董事及／或僱員的非常務董事及獨立非常務董事以董事局及其委員會成員的身份收取酬金。常務董事收取薪金。由太古集團僱用的董事，上表所披露的薪酬為記入公司賬目的金額。

(ii) 常務董事的酬金總額根據處理集團事務的時間計入集團開支中。

財務報表附註

董事及僱員

24. 董事酬金 (續)

(b) 截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日，集團五名最高薪職員資料如下：

	2025	2024
職員數目：		
常務董事	4	4
高級職員	1	1
	5	5

其薪酬詳情如下：

	現金			非現金				總額 港幣千元
	基本薪金 港幣千元	花紅 港幣千元	津貼及 福利 港幣千元	退休計劃 供款 港幣千元	計入 退休計劃 的花紅 港幣千元	其他 福利 港幣千元	房屋福利 港幣千元	
2025總額	16,241	20,280	9,654	4,759	9,044	290	-	60,268
2024總額	15,245	18,154	9,688	5,290	5,626	394	-	54,397

上述披露的花紅與上年度的服務有關。

上述常務董事及高級職員的薪酬範圍如下：

港幣	2025	2024
8,000,001 – 8,500,000	-	1
9,000,001 – 9,500,000	1	-
9,500,001 – 10,000,000	1	1
10,500,001 – 11,000,000	-	1
11,500,001 – 12,000,000	-	1
12,500,001 – 13,000,000	2	-
14,000,001 – 14,500,000	-	1
16,000,001 – 16,500,000	1	-
	5	5

財務報表附註

董事及僱員

25. 董事及僱員資料 – 公司

下表載列各職系的人數(包括於年內退休或辭職的員工)及其本年度的薪酬總額範圍：

港幣	2025			2024		
	董事	飛行人員	其他職員	董事	飛行人員	其他職員
0 – 1,000,000	11	13,441	9,522	14	12,216	9,691
1,000,001 – 1,500,000	2	484	629	1	461	629
1,500,001 – 2,000,000	–	716	180	–	626	172
2,000,001 – 2,500,000	–	426	96	1	413	107
2,500,001 – 3,000,000	–	351	38	–	255	31
3,000,001 – 3,500,000	–	208	20	–	215	15
3,500,001 – 4,000,000	–	152	8	–	82	6
4,000,001 – 4,500,000	–	55	3	–	31	2
4,500,001 – 5,000,000	–	58	4	–	40	5
5,000,001 – 5,500,000	–	31	6	–	24	2
5,500,001 – 6,000,000	–	5	–	–	6	1
6,000,001 – 6,500,000	–	2	2	–	4	–
6,500,001 – 7,000,000	–	2	–	–	–	–
7,000,001 – 7,500,000	–	1	–	–	–	1
7,500,001 – 8,000,000	–	–	–	1	–	–
8,000,001 – 8,500,000	1	–	–	1	–	–
9,000,001 – 9,500,000	1	–	–	–	–	–
9,500,001 – 10,000,000	–	–	1	–	–	1
10,500,001 – 11,000,000	–	–	–	1	–	–
11,500,001 – 12,000,000	–	–	–	1	–	–
12,500,001 – 13,000,000	2	–	–	–	–	–
14,000,001 – 14,500,000	–	–	–	1	–	–
16,000,001 – 16,500,000	1	–	–	–	–	–
	18	15,932	10,509	21	14,373	10,663

財務報表附註

關連交易

26. 關聯交易

(a) 集團與聯屬公司及其他關連人士透過正常業務途徑以商業條件進行的重大交易摘要如下：

	2025		2024	
	聯屬公司 港幣百萬元	其他關連人士 港幣百萬元	聯屬公司 港幣百萬元	其他關連人士 港幣百萬元
收益	1,028	26	135	18
飛機維修	(685)	(2,369)	(1,231)	(2,369)
其他營業開支	(516)	(658)	(464)	(575)
股息收入	233	141	25	66
財務收入	17	-	5	-
已購入固定資產	169	208	-	-
租款	(1)	(53)	(1)	(50)

其他關連人士是指由對集團有重大影響力的公司所控制的公司。

(i) 集團因租用若干租賃物業以儲存發動機及存貨而向集團一關連人士簽訂四項於兩個月至四年內到期的租約。於二零二五年十二月三十一日的每月租金為港幣四百萬元(二零二四年：港幣四百萬元)，金額是參照該關連人士向第三方所收租金而釐定。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已支付港幣五千二百萬元的租款(二零二四年：港幣四千九百萬元)。於二零二五年十二月三十一日的使用權資產及租賃負債結餘分別為港幣五千一百萬元及港幣六千萬元(二零二四年：港幣八千九百萬元及港幣一億零一百萬元)。

租款包括於下文財務報表附註26(a)(ii)的持續關連交易中。

於二零二五年下半年，集團於「收益－其他服務及收回款項」項下確認一次性盈利約港幣八億七千八百萬元。此源自提前終止與港機航材技術管理有限公司就工程資產訂立的服務合約。該一次性盈利乃按公允值計量。

(ii) 持續關連交易

公司已遵守上市規則第14A章的披露及股東批准規定。詳情請參閱本報告書題為「董事局報告」的章節。

香港太古集團

根據香港太古集團服務協議，集團向香港太古集團支付服務費及成本，以獲得提供服務。服務費將每年支付，以集團未計稅項、聯屬公司業績、非控股權益及出售物業、廠房及設備的損益前的溢利的百分之二點五計算。該等交易構成持續關連交易。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已付／應付的服務費為港幣二億九千五百萬元(二零二四年：港幣二億五千八百萬元)。

香港太古集團服務協議每三年重續，包括於二零二二年十月一日續期三年(自二零二三年一月一日起至二零二五年十二月三十一日)及最近期於二零二五年十月一日續期三年(自二零二六年一月一日起至二零二八年十二月三十一日)，此後可續期，每次續期三年，除非任何一方提前至少三個月向另一方發出終止通知，且該通知的到期日為任何一年的十二月三十一日。

港機

根據與港機訂立的港機二零二二年框架協議，集團就飛機、飛機發動機及飛機備件及部件的維修及相關服務以及航材技術管理服務向港機集團支付及收取費用。有關費用於收到發票後三十天內以現金付款。該等交易構成持續關連交易。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已付／應付港機集團的金額合共港幣三十二億八千三百萬元(二零二四年：港幣三十五億元)。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已收／應收港機集團的金額合共港幣九億一千萬元(二零二四年：港幣一千五百萬元)。港機二零二二年框架協議期為期十年，至二零三二年十二月三十一日屆滿。

財務報表附註

關連交易

26. 關聯交易 (續)

國航

根據二零二三年國航框架協議，就集團(作為一方)與國航集團(作為另一方)之間進行的交易，包括營運航空客運的聯營安排、代碼共享安排、聯運安排、飛機租賃、飛行常客計劃、提供航空膳食、地勤支援及工程服務，以及其他按二零二三年國航框架協議約定提供的服務和其他約定進行的交易，集團向國航集團支付及收取費用。該等交易構成持續關連交易。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已付／應付國航集團的金額合共港幣三億八千二百萬元(二零二四年：港幣三億六千九百萬元)；而截至二零二五年十二月三十一日止年度，已收／應收國航集團的金額則合共港幣一億三千五百萬元(二零二四年：港幣一億一千萬元)。

新國航框架協議為期三年，自二零二六年一月一日至二零二八年十二月三十一日，此後每三年續期一次，除非協議任何一方給予另一方不少於三個月通知，於任何一年的十二月三十一日期滿時終止協議。新國航框架協議乃與國航訂立，內容有關集團(作為一方)與其百分之三十股權控股公司及其附屬公司(「百分之三十控股集團」)(作為另一方)之間的交易，包括聯運安排、代碼共享安排、聯營安排、飛機租賃、飛行常客計劃、提供航空膳食、地勤支援及工程服務、入境／出境貨物處理服務，以及根據新國航框架協議協定提供的其他服務及協定進行的其他交易。

中國飛機服務

根據於二零二四年四月二十六日訂立的中國飛機服務框架協議項下的書面協議，集團向中國飛機服務支付費用，以獲得提供外勤維修服務、基地維修服務、物料及工具供應、倉儲設施及若干飛機維修支援服務。書面協議項下的費用須於收到發票後四十五天(或在若干情況下，三十天)內以現金付款。該等交易構成持續關連交易。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已付／應付中國飛機服務的金額合共港幣二億零三百萬元(二零二四年：港幣二億二千九百萬元)。

中國飛機服務框架協議現時為期三年，至二零二六年十二月三十一日屆滿，除非協議任何一方在出現重大違約事件時向另一方發出通知，即時終止協議。

國貨航

根據於二零二四年十二月三十一日與國貨航訂立的國貨航框架協議，就集團在與國貨航集團成員的日常業務中提供及取得的貨運空間銷售的代理服務安排、地面代理服務、軟件服務、貨運聯營安排及服務、租賃服務及其他支援服務，集團向國貨航集團支付及收取費用。該等交易構成持續關連交易。截至二零二五年十二月三十一日止年度，已付／應付國貨航集團的金額合共港幣四千六百萬元(二零二四年：港幣四千萬元)；而截至二零二五年十二月三十一日止年度，已收／應收國貨航集團的金額則合共港幣八百萬元(二零二四年：港幣一千一百萬元)。

根據國貨航協議支付的款項，須由國貨航協議各方根據國貨航協議之相關服務安排的具體需要和情況進行協商和約定。除非國貨航協議另有約定，否則一方在國貨航協議下應向另一方支付的任何款項，應在第一方收到另一方發出所適用的發票後四十五天內以現金支付。

國貨航框架協議現時為期三年，由二零二四年一月一日起至二零二六年十二月三十一日止，除非協議任何一方在出現重大違約事件時向另一方發出通知，即時終止協議。

- (b) 於二零二五年十二月三十一日結算的應收及應付聯屬公司及其他關連公司的款項，載於財務報表附註15及17。該等結餘來自正常業務途徑，並不附帶利息及沒有固定償還條款。
- (c) 公司為一家聯屬公司在二零二五年十二月三十一日所提供的履約擔保於財務報表附註27(b)披露。
- (d) 除關乎股權的交易(如題為「董事局報告」及「企業管治報告」章節內所披露)外，與董事並無重大交易。董事的薪酬於財務報表附註24披露。

財務報表附註

關連交易及補充資料

27. 資本承擔及或有事項

(a) 截至年底尚有已批准但未在財務報表中撥備的資本承擔如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
已批准並已訂約		
— 飛機及有關設備	127,700	95,966
— 其他	850	718
已批准但未訂約		
— 飛機及有關設備	8,480	18,429
— 其他	664	841
	137,694	115,954

(b) 截至年底尚有履約擔保如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
聯屬公司	206	206

(c) 公司於眾多法域營運業務，在其中部分法域與稅務機關存在稅務糾紛。對於可能實現結果並可作出可靠估計的糾紛，已就其預期結果作出撥備。然而，最終結果尚未明朗，最後的負債可能超過所作的撥備。

(d) 公司正面對不同法域的反壟斷訴訟，訴訟主要與價格及業內競爭有關。公司已委聘律師處理有關事宜。

該等訴訟程序及民事訴訟均仍在進行，結果尚未明朗。公司未能就全部潛在負債作出評估，但已根據事實及情況按重大會計政策第20項作出撥備。

歐洲委員會於二零一零年十一月就其貨物空運調查結果發出裁決，其中指出公司及多家國際貨運航空公司就貨運附加費水平達成協議，但該等協議觸犯歐洲競爭法。歐洲委員會向公司徵收罰款五千七百一十二萬歐羅。然而，普通法院於二零一五年十二月撤銷歐洲委員會對公司的裁決及罰款，公司已於二零一六年二月獲退回五千七百一十二萬歐羅的罰款。歐洲委員會於二零一七年三月對公司及涉案的其他航空公司發出新的裁決，向公司同樣徵收五千七百一十二萬歐羅罰款，公司已於二零一七年六月支付該罰款。公司就此項裁決向普通法院提出上訴，而普通法院於二零二二年三月三十日撤銷部分裁決，公司於二零二二年六月獲退回部分罰款，即一千萬歐羅。公司於二零二二年六月初向歐洲法院提出上訴，歐洲法院於二零二六年第一季度內作出最終裁決。

公司於多個國家，包括荷蘭及挪威多宗民事索償中被起訴，該等訴訟指稱公司的貨物空運業務觸犯當地的競爭法。公司已委聘律師，目前正就該等訴訟作出抗辯。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理

在一般業務運作中，集團須承受信貸、流動資金、貨幣、息率及油價波動風險。這些風險由集團庫務部按董事局批准的政策管理，有時須使用衍生金融工具。

衍生金融工具僅用於財務風險管理用途，集團並不使用衍生金融工具作自營買賣用途。構成有效會計對沖的衍生金融工具不會使集團承受市場風險，因其任何市值上的變動，將會被對沖項目的補償性市值變動所抵銷。我們定期檢討匯率、息率及航油價格變動帶來的風險，並按內部指引及限制修訂持倉量。

(a) 信貸風險

信貸風險是指交易對方違反其合約責任導致集團承受財務虧損的風險。集團的信貸風險源自與庫務及貿易交易對手之間的活動。

集團因庫務活動而承受的信貸風險有限。為管理有關庫務活動的信貸風險，公司只會與享有高信貸評級的金融機構進行衍生財務、存款及基金交易，而對所有此等金融機構均預設買賣限額，並對限額進行定期檢討。公司參照市值定期監察所承受的風險程度。

有關貿易應收賬項的信貸風險相對較低。貿易應收賬項主要為代理所欠的客運及貨運銷售額以及航空公司就機票互通服務所欠的金額。大部分代理均加入了國際航空運輸協會運作的結算系統，國際航空運輸協會負責評估這些代理的信貸能力，以及按照當地同業準則收納銀行擔保或其他財務抵押。在大部分情況下，航空公司所欠款項均透過國際航空運輸協會的結算淨額結算。

管理層已制定一套信貸政策，並持續監察所承受的信貸風險。集團通常給予顧客三十天信貸期，或依循當地同業準則在若干情況下以銀行擔保或其他財務抵押品保障部分債項。

集團以相等於整個年期的預期信貸虧損金額計量貿易應收賬項的虧損撥備，該金額使用以集團過往信貸虧損經驗所得的撥備矩陣計算。由於集團過往信貸虧損經驗並不顯示不同顧客群的重大虧損模式差異，因此按過期狀況作出的虧損撥備以集體形式進行評估。

預期虧損率乃按過往信貸虧損經驗計算，並根據債務人的特定因素及於報告日當前及預測的一般經濟狀況的評估作出調整。

公司於報告日並無重大的信貸集中風險。最大的信貸風險為綜合財務狀況表中各項財務資產（包括衍生金融工具）的賬面值及財務報表附註27(b)中所披露的擔保額。於二零二五年十二月三十一日結算，就所授信貸條款所收的抵押品及擔保的總值合共港幣三億八千二百萬元（二零二四年：港幣四億五千七百萬元）。

年內就貿易應收賬項作出預期信貸虧損撥備的變動於財務報表附註15列述。

(b) 流動資金風險

審慎的流動資金風險管理意味著維持充足的流動資金，並有足夠的未動用已承擔信貸額度來應付到期的債務。

集團將以賺取的現金流及信貸額度下的可動用融資，於其承諾的合約期限提供資金。集團亦已實施流動現金集中管理計劃，使集團能每日管理及優化其營運資金的融資需求。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

管理層根據預期現金流量監控集團流動資金儲備(包括下述流動資金及未動用的信貸)的滾動預測。此外，集團的流動資金管理政策包括以內部及外部標準監控資產負債表的流動資金比率及維持債務融資計劃。

管理層已評估多個假設情境下的現金流量預測。管理層認為集團持有的無限制用途流動資金足以應付由通過綜合財務報表之日起計至少十二個月。因此，管理層總結認為適合按持續營運的基準編製財務報表。

集團於報告期末持有流動資金(財務報表附註16)港幣一百二十二億八千九百萬元(二零二四年：港幣一百零五億三千四百萬元)，可供管理流動資金風險。

(i) 財務安排

集團於報告期末持有以下流動資金及未動用信貸：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
集團可動用的無限制用途流動資金(附註16)	25,435	19,073
未承諾銀行透支	4,322	417

由於基本業務的多變性質，集團庫務部亦透過可動用的已承擔及未承擔信貸維持資金靈活性。已承擔的未動用信貸可隨時動用，貨幣可為港幣或美元。未承擔銀行透支可隨時動用，銀行可在未有給予通知下隨時終止。

(ii) 財務負債的還款期限

未貼現的財務負債的還款期限概述如下：

	2025				
	一年內 港幣百萬元	一年後 至兩年 港幣百萬元	兩年後 至五年 港幣百萬元	五年後 港幣百萬元	總計 港幣百萬元
集團					
貸款及其他借款	(11,416)	(7,600)	(15,264)	(5,063)	(39,343)
租賃負債	(4,698)	(5,375)	(11,046)	(10,261)	(31,380)
其他長期應付款項	-	-	(1,648)	(1,654)	(3,302)
貿易及其他應付款項	(20,801)	-	-	-	(20,801)
衍生財務負債淨額	(1,320)	(329)	-	-	(1,649)
總計	(38,235)	(13,304)	(27,958)	(16,978)	(96,475)
	2024				
	一年內 港幣百萬元	一年後 至兩年 港幣百萬元	兩年後 至五年 港幣百萬元	五年後 港幣百萬元	總計 港幣百萬元
集團					
貸款及其他借款	(9,797)	(14,447)	(16,527)	(6,430)	(47,201)
租賃負債	(5,484)	(4,576)	(12,409)	(11,117)	(33,586)
其他長期應付款項	-	(1,341)	(1,218)	(621)	(3,180)
貿易及其他應付款項	(18,200)	-	-	-	(18,200)
衍生財務負債淨額	(294)	(137)	-	-	(431)
總計	(33,775)	(20,501)	(30,154)	(18,168)	(102,598)

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

(c) 市場風險

(i) 外匯風險

集團的收益以多種貨幣(產生收益的實體的功能貨幣除外)為單位，因而承受滙率變動風險。集團的政策是減低外滙風險。為管理此風險，集團資產在可能情況下以預期有銷售交易的外幣安排融資，從而進行自然對沖。此外，集團亦利用貨幣衍生工具來減低預期極可能進行的外幣銷售交易的外滙風險。使用外幣借款及貨幣衍生工具對沖預計極可能進行的外幣銷售交易，是財務風險管理的主要部分，因為預期極可能進行的外幣銷售交易的價值變動風險，透過償還外幣借款時變現的滙兌差額及貨幣衍生工具結算有效地予以減低。

對沖外滙風險

下表詳列於報告期末被指定用作現金流量對沖集團極可能進行的預期銷售交易及公允值對沖集團美元中期票據的公允值變動的貨幣衍生工具合約面值及外幣借款賬面值：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
貨幣衍生工具合約 – 轉出貨幣		
人民幣	10,497	5,969
澳元	2,914	1,604
英鎊	2,351	1,160
歐羅	2,128	1,292
新台幣	1,929	714
加幣	1,480	854
印度盧比	987	754
日圓	514	415
印尼盾	457	433
其他貨幣	1,107	943
外幣借款		
日圓	1,135	1,189
跨貨幣息率掉期 – 轉入貨幣		
美元	(5,057)	(5,048)

	2025		2024	
	資產 港幣百萬元	負債 港幣百萬元	資產 港幣百萬元	負債 港幣百萬元
現金流量對沖				
貨幣衍生工具合約賬面值	206	(391)	522	(1)
公允價值對沖				
跨貨幣息率掉期賬面值	-	(29)	21	(50)

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

貨幣衍生工具資產列入綜合財務狀況表的「其他長期應收款項及投資」(附註10)及「貿易及其他應收款項」(附註15)賬項，而貨幣衍生工具負債則列入綜合財務狀況表的「其他長期應付款項」(附註12)及「貿易及其他應付款項」(附註17)賬項。

外幣借款被指定作為對沖工具，用以對沖預期進行的銷售交易，該等借款將於未來四年(二零二四年：五年)到期。

集團使用貨幣期貨合約管理預期集團極可能進行的外幣銷售交易而產生的滙率變動。貨幣期貨合約的到期日為報告日後少於兩年(二零二四年：少於兩年)，相關外幣與美元之間的加權平均遠期滙率如下：

	2025 美元兌	2024 美元兌
人民幣	6.98	7.01
澳元	1.54	1.51
英鎊	0.76	0.78
歐羅	0.88	0.91
新台幣	30.15	30.95
加幣	1.38	1.36
印度盧比	89.11	85.94
日圓	141.55	144.06
印尼盾	16,718.98	16,123.05

集團指定貨幣期貨合約作為現金流量對沖集團極可能進行的預期銷售交易的對沖工具，並不將貨幣期貨合約的遠期及現貨元素分開，而是將整體貨幣期貨合約指定於對沖關係中。

集團使用跨貨幣息率掉期管理港幣與美元之間因美元中期票據而產生的滙率變動。跨貨幣息率掉期的到期日為報告日後少於一年(二零二四年：少於兩年)，港幣與美元之間的加權平均遠期滙率如下：

	2025 美元兌	2024 美元兌
港幣	7.82	7.82

集團指定與美元中期票據相關的跨貨幣息率掉期作為公允值對沖中的對沖工具，並不將跨貨幣息率掉期的遠期及現貨元素及外幣基礎價差分開，而是將整體跨貨幣息率掉期指定於對沖關係中。

現金流對沖方面，集團採用1:1的對沖比率，並確定外幣借款及貨幣衍生工具合約，與基於其貨幣類別、貨幣金額及各自現金流量的時間而認為極有可能進行的預期銷售交易之間存在經濟關係。公允值對沖方面，集團採用1:1的對沖比率，並確定美元中期票據的公允值變動與跨貨幣息率掉期之間存在經濟關係。

該等對沖關係失效的主要來源如下：

- 交易對方及集團本身的信貸風險對貨幣期貨合約公允值的影響，該影響並未反映在遠期滙率變動產生的對沖現金流量公允值中；及
- 對沖交易的時間變動。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

下表提供外匯風險的對沖儲備對賬，並顯示對沖關係的有效性：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一月一日的結餘	915	541
於其他全面收益確認的現金流量對沖有效部分	(727)	1,038
重新歸類至損益的金額*	(25)	(607)
相關稅項	86	(57)
十二月三十一日的結餘	249	915
年內衍生金融工具公允值變動	(727)	1,038
於其他全面收益確認的現金流量對沖有效部分	(727)	1,038

* 重新歸類至損益的金額確認於綜合損益表的「客運服務收益」及「貨運服務收益」賬項。

貨幣風險

二零二五年及二零二四年於集團財務報表中，於報告期末以實體功能貨幣以外貨幣計值的財務資產或負債產生滙兌風險的外幣主要為美元、歐羅、澳元、新加坡元、人民幣及日圓。

於報告日該等貨幣的有關確認資產及負債風險如下：

	2025					
	美元	歐羅	澳元	新加坡元	人民幣	日圓
	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元
貿易應收賬項及其他應收款項	3,317	306	203	36	876	222
流動資金	11,202	358	87	52	173	68
貸款及其他借款	(17,906)	(379)	-	-	-	(36)
租賃負債	(17,977)	(38)	(29)	(10)	(150)	(2,191)
貿易應付賬項及其他應付款項	(6,358)	(438)	(244)	(62)	(706)	(126)
風險淨額	(27,722)	(191)	17	16	193	(2,063)

	2024					
	美元	歐羅	澳元	新加坡元	人民幣	日圓
	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元
聯屬公司所欠借款	186	-	-	-	-	-
貿易應收賬項及其他應收款項	3,542	245	150	33	798	193
流動資金	8,527	54	114	43	205	58
貸款及其他借款	(23,624)	-	-	-	-	(108)
租賃負債	(19,936)	(40)	(36)	(19)	(80)	(2,161)
貿易應付賬項及其他應付款項	(5,471)	(244)	(120)	(47)	(328)	(110)
風險淨額	(36,776)	15	108	10	595	(2,128)

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

對外匯風險的敏感度分析

假如港幣兌下列貨幣於報告日升值百分之五，將使損益及其他股東權益部分出現下述變動，這代表於報告期末以實體功能貨幣以外貨幣計值的財務資產及負債的換算及於報告日貨幣衍生工具的公允值變動。這個分析假設所有其他可變因素(尤其是息率)均維持不變。有關分析按二零二四年的相同基準進行。

	2025	
	損益的 增加／(減少)淨額 港幣百萬元	其他股東權益部分 的增加／(減少)淨額 港幣百萬元
美元*	1,408	(1,007)
歐羅	(13)	1,886
澳元	(3)	2,558
新加坡元	(1)	367
人民幣	(15)	9,102
日圓	47	454
增加淨額	1,423	13,360

	2024	
	損益的 增加／(減少)淨額 港幣百萬元	其他股東權益部分 的增加／(減少)淨額 港幣百萬元
美元*	1,956	(627)
歐羅	–	1,043
澳元	(5)	1,266
新加坡元	–	254
人民幣	(27)	4,885
日圓	48	393
增加淨額	1,972	7,214

* 港幣與美元掛鈎，美元兌港幣滙率介乎7.75至7.85(美元：港元)，上述港幣兌美元升值百分之五的分析，僅供說明之用。

(ii) 息率風險

集團承受的息率風險主要來自長期借款。我們使用息率掉期使固定利率與浮動利率的比例適當配合，以符合集團的政策。我們對可變利率金融工具進行敏感度分析，來衡量息率風險。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

對沖息率風險

下表詳列被指定作息率風險現金流量對沖於報告期末集團可變利率財務負債的息率掉期資料：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
名義值		
美元	8,184	1,710
	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
賬面值		
資產	40	25
負債	(126)	(2)

息率掉期資產列入綜合財務狀況表的「其他長期應收款項及投資」(附註10)及「貿易及其他應收款項」(附註15)賬項，而息率掉期負債則列入綜合財務狀況表的「其他長期應付款項」(附註12)及「貿易及其他應付款項」(附註17)賬項。

掉期將於未來九年間(二零二四年：三年)到期，符合相關財務負債的到期期限，其固定掉期利率介乎百分之二點二四至百分之四點九五(二零二四年：百分之二點六九至百分之四點二二)。

集團致力僅對沖基準息率部分，所採用的對沖比率為1:1。息率掉期與可變利率借款之間的經濟關係透過配對其關鍵合約條款確定，包括參考息率、期限、利息重定日期、到期日期、利息支付日期、掉期的名義值及財務負債的未償還本金金額。

這些對沖關係失效的主要來源，是交易對方和集團本身信貸風險對掉期公允值的影響並未反映於息率變動導致的對沖現金流量公允值中，以及掉期和借貸的重新定價日期的差異。集團認為該失效並不重大。

下表提供就息率風險作出的對沖儲備對賬，並顯示對沖關係的有效性：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一月一日的結餘	15	43
於其他全面收益確認的現金流量對沖有效部分 重新歸類至損益的金額*	(51)	33
相關稅項	10	3
十二月三十一日的結餘	(76)	15
年內衍生工具的公允值變動	(51)	33
於其他全面收益確認的現金流量對沖有效部分	(51)	33

* 重新歸類至損益的金額確認於綜合損益表的「財務收入」賬項。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

息率組合

於報告日，帶息金融工具的息率組合如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
固定利率工具		
一家聯屬公司所欠借款	16	29
貸款及其他借款	(11,251)	(14,509)
租賃負債	(14,332)	(14,134)
息率及跨貨幣息率掉期	(8,239)	(1,758)
風險淨額	(33,806)	(30,372)
可變利率工具		
一家聯屬公司所欠借款	-	186
流動資金	12,289	10,534
貸款及其他借款	(21,174)	(26,088)
租賃負債	(12,344)	(13,744)
息率及跨貨幣息率掉期	8,184	1,710
風險淨額	(13,045)	(27,402)

對息率風險的敏感度分析

假如息率於報告日上升二十五個基點，將使損益減少及其他股東權益部分增加下述金額，代表於報告日息率掉期的公允值變動，以及可變利率金融工具的財務支出淨額增加。這個分析假設所有其他可變因素（尤其是匯率）均維持不變。有關分析按二零二四年的相同基準進行。

	2025		2024	
	損益 減少淨額 港幣百萬元	其他 股東權益部分 增加淨額 港幣百萬元	損益 減少淨額 港幣百萬元	其他 股東權益部分 增加淨額 港幣百萬元
可變利率工具	(28)	58	(58)	43

(iii) 燃油價格風險

航油佔集團營業開支的主要部分，集團業績受航油價格波動相當大的影響。集團的政策是透過對沖某個百分比的預計耗油量，來減低所承受的航油價格風險。集團使用在經濟學上相等於期貨合約的原油掉期以達致所想的對沖持倉。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

對沖燃油價格風險

下表詳列被指定作現金流量對沖於報告期末集團極可能進行的預期燃油採購交易的原油期貨合約：

		2025	2024
名義值	桶(百萬)	24.5	20.8
賬面值			
資產	港幣百萬元	-	62
負債	港幣百萬元	(1,330)	(398)

原油期貨合約資產列入綜合財務狀況表的「其他長期應收款項及投資」(附註10)及「貿易及其他應收款項」(附註15)賬項，而原油期貨合約負債則列入綜合財務狀況表的「其他長期應付款項」(附註12)及「貿易及其他應付款項」(附註17)賬項。

原油期貨合約的到期期限由報告日起計少於兩年(二零二四年：少於兩年)，加權平均行使價(布蘭特，美元/桶)如下：

	2025 美元/桶	2024 美元/桶
一年內	69.58	75.22
一年至兩年	64.68	72.50

航油採購價格風險包括原油價格風險部分，即使原油並非指明為任何合約安排的一部分。集團認為原油部分是航油價格的一個可單獨識別及可靠計量的組成部分。因此，原油期貨合約被指定為對沖極可能進行的預期燃油採購交易的原油風險部分。

集團致力僅對沖原油價格風險部分，所採用的對沖比率為1:1。該等對沖關係失效的主要來源，是交易對方和集團本身信貸風險對原油期貨合約公允值的影響，該影響並未反映於原油價格變動導致的對沖現金流量公允值中。

下表提供燃油價格風險的對沖儲備對賬，並顯示對沖關係的有效性：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
一月一日的結餘	(302)	(318)
於其他全面收益確認的現金流量對沖有效部分	(1,699)	53
重新歸類至損益的金額*	708	(37)
相關稅項	99	-
十二月三十一日的結餘	(1,194)	(302)
年內衍生工具的公允值變動	(1,699)	53
於其他全面收益確認的現金流量對沖有效部分	(1,699)	53

* 重新歸類至損益的金額確認於綜合損益表中，列為「燃油(包括對沖虧損)」賬項。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

對燃油價格風險的敏感度分析

假如原油價格於報告日增加／(減少)百分之五，應對其他股東權益部分造成下表所示的變動，即於報告日原油期貨合約公允值的變動。這個分析假設其他所有可變因素均維持不變，有關分析按二零二四年的相同基準進行。

	2025	2024
	其他股東權益部分的 增加／(減少)淨額 港幣百萬元	其他股東權益部分的 增加／(減少)淨額 港幣百萬元
原油價格上升百分之五	493	498
原油價格下降百分之五	(493)	(498)

(d) 非按公允值列賬的財務資產及負債的公允值

集團按成本或攤銷成本列賬的金融工具賬面值與其於二零二五年及二零二四年十二月三十一日的公允值沒有重大分別，但下列金融工具除外，該等金融工具的賬面值及公允值如下：

	2025		2024	
	賬面值 港幣百萬元	公允值 港幣百萬元	賬面值 港幣百萬元	公允值 港幣百萬元
貸款及其他借款	(32,425)	(33,621)	(40,597)	(42,396)

此等金融工具的公允值是使用可觀察的市場數據為所有重要輸入值的估值方法計量。最重大的輸入值是市場息率。

(e) 按公允值列賬的金融工具

下表根據《香港財務報告準則》第13號「公允值計量」，列示按公允值計量的金融工具於二零二五年十二月三十一日的賬面值。該準則界定三個公允值級別，而每種金融工具則完全基於對計量其公允價值具有重大意義的最低級別輸入值來分類。第一級所包括的金融工具，其公允值僅以相同資產或負債在活躍市場中的未經調整報價計量。第二級所包括的金融工具，其公允值是按對資產或負債直接或間接可觀察的輸入值計量。採用的輸入值並非於第一級內的報價。公允值是根據莊家的報價或以可觀察的市場數據為所有重要輸入值的現金流量貼現估值方法釐定。最重要的輸入值為市場息率、匯率及燃油價格。第三級所包括的金融工具，其公允值按照現金流量貼現估值方法計量，此方法所使用的重要輸入值並非基於可觀察的市場數據。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

	2025				2024			
	第一級	第二級	第三級	總額	第一級	第二級	第三級	總額
	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元
經常性公允值計量								
資產								
按公允值列賬的								
非上市股本投資	-	-	895	895	-	-	870	870
流動資金								
— 專業投資管理資金	-	3,803	-	3,803	-	3,257	-	3,257
— 其他流動投資	-	3	-	3	-	3	-	3
衍生財務資產	-	247	-	247	-	629	-	629
	-	4,053	895	4,948	-	3,889	870	4,759
負債								
衍生財務負債	-	(1,876)	-	(1,876)	-	(460)	-	(460)
	-	(1,876)	-	(1,876)	-	(460)	-	(460)

並沒有公允值於第一級和第二級類別之間調撥，或公允值調撥至或調撥出第三級類別。

第三級的非上市股本投資以現金流量貼現估值方法釐定公允值。貼現率是用於計量公允值的重要不可觀察輸入值。於二零二五年及二零二四年十二月三十一日，有關使用重要不可觀察輸入值計量公允值（第三級）的資訊列述如下：

重大不可觀察輸入值	不可觀察輸入值的範圍	不可觀察輸入值 與公允值的關係	可能出現的 合理變動	對公允值的 (負面)/正面影響 (港幣百萬元)
非上市股本投資 貼現率	2025: 8.0-12.0% (2024: 8.0-11.0%)	貼現率越高，公允值越低	2025: +/- 0.5% (2024: +/- 0.5%)	2025: (31)/34 (2024: (30)/33)

年內採用第三級公允值計量的結餘變動如下：

	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元
按公允值列賬的非上市股本投資		
一月一日的結餘	870	827
增加	15	-
年內於其他全面收益確認的未變現虧損	-	(5)
年內於損益確認的公允值盈利	10	48
十二月三十一日的結餘	895	870

因重新計量集團策略性持有的股本投資而產生的任何盈利或虧損，於其他全面收益的投資重估儲備（不可回撥）中確認。在出售股本投資時，於其他全面收益中的累積金額直接轉撥至保留溢利。

因重新計量集團持作買賣用途的股本投資而產生的任何盈利或虧損確認於損益中，列為「其他」賬項。

財務報表附註

補充資料

28. 財務風險管理 (續)

(f) 抵銷財務資產及財務負債

集團根據國際掉期與衍生工具協會(ISDA)主協議簽訂衍生交易，規定可在出現違約情況時作對銷處理。ISDA協議不符合綜合財務狀況表中的對銷要求，原因是現時集團沒有法定可強制執行的權力就已確認金額進行對銷，因為只有在出現如銀行借款違約或其他信貸事故等未來事故時，才可強制執行對銷的權力。於二零二五年十二月三十一日，集團亦有以資金作配對的貸款(見財務報表附註11(a))。

下表說明在交易對手相同下金融工具的淨額：

	2025		
	於財務狀況表呈列的 財務資產／(負債)金額 港幣百萬元	未於財務狀況表 對銷的金融工具 港幣百萬元	淨額 港幣百萬元
集團			
衍生財務資產	247	(231)	16
衍生財務負債	(1,876)	231	(1,645)
	(1,629)	-	(1,629)

	2024		
	於財務狀況表呈列的 財務資產／(負債)金額 港幣百萬元	未於財務狀況表 對銷的金融工具 港幣百萬元	淨額 港幣百萬元
集團			
衍生財務資產	629	(169)	460
衍生財務負債	(460)	169	(291)
	169	-	169

29. 資本風險管理

集團於管理資本的目標，是維持有效的債務與股本組合以達致低資本成本，同時顧及保持財政的靈活度使其有利於拓展商機及充分取得流動資金以減低不可預見事故對現金流量的影響。

集團認為債務淨額股份比例及經調整債務淨額股份比例(撇除不含資產轉讓元素的租賃)乃衡量資本風險管理的主要基準。借款淨額的計算方法載於財務報表附註11。經調整借款淨額、債務淨額股份比例及經調整債務淨額股份比例載於財務報表的財務及營業撮要章節，以往十年的債務淨額股份比例則載於年度報告書第150頁及第151頁。集團的策略是維持經調整債務淨額股份比例在其債務契約所定的兩倍以內。

集團並不受外在資本要求限制。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，有關管理集團資本風險的目標、政策或程序並無重大改變。

財務報表附註

補充資料

30. 公司層面的財務狀況表

	附註	2025 港幣百萬元	2024 港幣百萬元	2025 美元百萬元	2024 美元百萬元
資產及負債					
非流動資產及負債					
物業、廠房及設備		101,450	100,746	13,006	12,916
無形資產		10,129	10,264	1,299	1,316
於附屬公司的投資		21,056	19,162	2,699	2,457
於聯屬公司的投資		10,506	10,506	1,347	1,347
其他長期應收款項及投資		3,101	2,957	398	379
		146,242	143,635	18,749	18,415
計息負債		(39,027)	(51,662)	(5,003)	(6,623)
其他長期應付款項		(2,213)	(1,807)	(284)	(232)
其他長期合約負債		(145)	(197)	(19)	(25)
遞延稅項負債		(8,178)	(7,536)	(1,048)	(966)
		(49,563)	(61,202)	(6,354)	(7,846)
非流動資產淨值		96,679	82,433	12,395	10,569
流動資產及負債					
存貨		1,831	1,353	235	173
貿易及其他應收款項		7,386	6,540	947	838
流動資金		12,121	10,369	1,554	1,329
		21,338	18,262	2,736	2,340
計息負債		(13,112)	(8,920)	(1,681)	(1,144)
貿易及其他應付款項		(17,844)	(14,847)	(2,288)	(1,903)
合約負債		(20,562)	(17,209)	(2,636)	(2,206)
稅項		(740)	(1,334)	(95)	(171)
		(52,258)	(42,310)	(6,700)	(5,424)
流動負債淨額		(30,920)	(24,048)	(3,964)	(3,084)
資產總值減流動負債		115,322	119,587	14,785	15,331
資產淨值		65,759	58,385	8,431	7,485
資本及儲備					
股本	19	31,123	28,841	3,990	3,698
儲備	21	34,636	29,544	4,441	3,787
股東權益總額		65,759	58,385	8,431	7,485

財務報表的編製及列述以功能貨幣港幣計值，美元數字只作補充資料，一美元伸算為港幣七點八元。

董事

賀以禮

香港，二零二六年三月十一日

董事

王小彬

31. 報告期後的非調整事項

場外股份回購

於二零二六年二月十二日，公司舉行股東特別大會，以批准公司在場外回購由卡塔爾航空集團（「卡塔爾航空」）持有的643,076,181股股份（「回購股份」），每股回購股份的回購價為港幣十點八三七四元（「股份回購」）。股份回購的總代價為港幣六十九億六千九百二十七萬三千八百零四元。

公司於二零二六年二月二十四日公告回購股份已於同日完成，而回購股份將由公司持有作為庫存股份（「庫存股份」）。於二零二六年三月十一日，在考慮包括公司對市場狀況及資本管理需求等因素的最新評估後，董事會批准，及公司將取消庫存股份。

有關股份回購的詳情，請參閱日期為二零二五年十一月五日、二零二五年十一月二十六日、二零二五年十二月二十四日、二零二六年一月六日、二零二六年一月十四日、二零二六年二月十二日及二零二六年二月二十四日的公司公告以及日期為二零二六年一月十四日致股東的通函。

重大附屬公司及聯屬公司

二零二五年十二月三十一日

附屬公司

	公司註冊／ 成立及營業點	主要業務	擁有已發行 股本百分率	已發行及繳足股本及 債務證券
香港華民航空有限公司	香港	貨運航空公司	100	1,000,000股
Airline Property Limited	香港	物業投資	100	2股
Airline Stores Property Limited	香港	物業投資	100	2股
Airline Training Property Limited	香港	物業投資	100	2股
亞洲萬里通有限公司	香港	旅遊獎勵計劃	100	2股
國泰假期有限公司	香港	經營旅行團	100	40,000股
Cathay Pacific Aircraft Leasing (H.K.) Limited	香港	飛機融資服務	100	1股
Cathay Pacific Aircraft Services Limited	馬恩島	飛機收購服務	100	10,000股，每股1美元
國泰航空飲食服務(香港)有限公司	香港	航空飲食	100	600股
Cathay Pacific Finance Limited	香港	飛機融資服務	100	1股
Cathay Pacific Finance III Limited	開曼群島	財務服務	100	1股，每股1美元，及未償還本金 總額為港幣三千萬元、利率為百 分之二點七五的有擔保可轉換債 券
Cathay Pacific MTN Financing (HK) Limited	香港	財務服務	100	1股，及港幣十八億二千五百萬 元及六億五千萬美元已發行及未 償還中期票據
國泰航空服務有限公司	香港	貨運站	100	1股
Connaught Network Services Private Limited	印度	信息處理	100*	90,000股
廣州國泰信息處理有限公司	中華人民共和國	信息處理	100*	註冊資本港幣8,000,000元 (外商獨資企業)
香港機場地勤服務有限公司	香港	飛機停機坪服務	100	100股
Hong Kong Aviation and Airport Services Limited	香港	物業投資	100*	2股
香港快運航空有限公司	香港	營運定期航班服務	100	1,000,000股
雅潔洗衣有限公司	香港	洗衣及乾洗服務	100	3,700股

重大附屬公司及聯屬公司指對集團業績或資產有重大影響的公司。

除另有註明外，所有股份為普通股。

* 股份由附屬公司持有。

重大附屬公司及聯屬公司

聯屬公司

	公司註冊／成立 及營業點	主要業務	擁有已發行 股本百分率
中國國際貨運航空股份有限公司	中華人民共和國	貨運航空公司	21.01*
中國國際航空股份有限公司	中華人民共和國	營運定期航班服務	15.09

* 股份由附屬公司持有。

重大會計政策

1. 會計基準

此等財務報表已按照香港會計師公會頒佈的《香港財務報告準則》會計準則（此統稱包括所有適用的香港財務報告準則（「財務報告準則」）、《香港會計準則》（「會計準則」）及釋義）以及香港《公司條例》的規定編製。此等財務報表亦符合香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）《證券上市規則》（「上市規則」）中適用的披露規定。

除若干財務資產及負債以及離職後福利使用公允值入賬外（見下述會計政策第9、10、11、12及13項），各賬目以歷史成本為計量基準。

按照財務報告準則會計準則編製各財務報表，管理層須作若干重要會計預算及假設，該等重要會計預算及假設會影響財務報表內的無形資產、於聯屬公司的重大影響、合約負債的公允值、離職後福利責任及稅項的數額。我們按管理層對未來事故所作的合理預期，持續評估該等重要會計預算及假設。有關該等重要會計預算及假設的詳情，分別於財務報表附註8、9、28(e)、13及14披露。

香港會計師公會已頒佈下述於集團本會計期的《香港財務報告準則》修訂本，採納此等修訂本並無重大影響。

- 《香港會計準則》第21號修訂本「匯率變動的影響：缺乏可交換性」

集團並未應用任何在本會計期仍未生效的新訂準則或詮釋，目前正在評估於首次應用有關新訂準則或詮釋期間內所造成的預計影響。

2. 綜合賬基準

集團的綜合財務報表包括公司及其附屬公司結算至十二月三十一日止的財務報表，以及集團在其聯屬公司的應佔業績及資產淨值。附屬公司是由集團控制的實體。集團對實體具有控制權，是指集團因參與該實體的營運而獲得或有權享有其可變回報，並能運用其對該實體的權力影響該等回報。

各附屬公司的業績均包括在綜合損益表及綜合其他全面收益表內。至於在年內收購或出售的權益，僅與控制期間有關的業績方包括在財務報表內。

商譽即附屬及聯屬公司的認購成本超過在收購當天集團應佔資產淨值的公允值的餘額。收購附屬公司產生的商譽分配予各現金產生單位，並每年進行減值測試。

當出售附屬或聯屬公司時，盈利或虧損的計算會包括商譽。

在綜合財務狀況表的非控股權益包括外間股東在附屬公司資產淨值中所佔的比例，並列作股東權益的一部分。在綜合損益表及綜合其他全面收益表中，非控股權益被披露作本年度溢利或虧損及全面收益總額分配。來自非控股權益持有人的借款根據會計政策第10項於綜合財務狀況表呈列為財務負債。

在公司的財務狀況表中，於附屬公司的投資以成本值減任何已確認的減值虧損及該等公司之間的集團內部結餘列賬。公司按已收及應收股息為附屬公司業績入賬。

3. 聯屬公司

聯屬公司即集團在其股本中持有重大長期權益並可對其作出重要影響的非附屬公司。

綜合損益表及綜合其他全面收益表包括集團在聯屬公司的應佔業績，此乃根據各公司結算日期不早於十二月三十一日前三個月的財務報表作準。在綜合財務狀況表中，於聯屬公司的投資指集團所佔的資產淨值、收購聯屬公司所產生的商譽（減任何減值）及予該等公司的借款。

在公司的財務狀況表中，於聯屬公司的投資以成本值減任何已確認的減值虧損及予該等公司的借款列賬。聯屬公司的業績按已收及應收股息列入公司賬項。

4. 外幣

於年內成交的外幣交易按有關交易日的市場滙率伸算為港元，而下列項目則按報告日的滙率伸算：

- (a) 以外幣為單位的財務資產及負債。
- (b) 海外附屬及聯屬公司的資產及負債。

除下述者外，外幣伸算為港元所產生的滙兌差額，均反映於損益中：

- (a) 如下述會計政策第9、10及11項所述，以外幣結算的財務資產及負債的未變現滙兌差額，如根據《香港財務報告準則》第9號「金融工具」界定為有效的現金流量對沖工具，則計入股東權益變動表的其他全面收益並分別累計於股東權益。該等滙兌差額將在對沖項目影響損益時包括在同期的損益中，作為對沖項目的調整。
- (b) 於海外附屬及聯屬公司的投資淨值（包括集團內部的權益性結餘）及相關長期負債的未變現滙兌差額皆計入股東權益變動表的其他全面收益並分別累計於股東權益。

5. 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備按成本減累積折舊及減值列賬。

一個物業、廠房及設備項目的成本包括其購買價及任何使資產達致可使用狀態作原定用途所產生的直接應佔成本。一架添置（擁有或租賃）的飛機的相關成本，反映飛機在具備全面服務潛力時的所有部分，但不包括其起落架、機身及發動機的維修狀況。有關維修元素的成本在添置時確定為獨立部分，並折舊至其下一次進行大型維修事故為止。飛機進行大型維修檢查、發動機大修及起落架大修的開支均按成本值化作資本，並按主要大修之間的平均預計使用期（估計四至十年）折舊。包修（每小時收取固定費用）協議所涵蓋的發動機大修費用開支是按飛行時數支出。其他維修及整修的開支計入損益。

自行擁有的物業、廠房及設備的折舊乃以直線法為基準，按預期可用期減低成本至估計剩餘價值如下：

飛機	按二十三至二十九年折舊至無剩餘價值或成本的百分之一或預期可變現價值兩者中較低的剩餘價值
飛機產品	按五至十年折舊至無剩餘價值
其他設備	按三至二十五年折舊至無剩餘價值
樓宇	按官批租地的租賃期折舊至無剩餘價值

5. 物業、廠房及設備 (續)

使用權資產的折舊是以直線法為基準，按相關租賃期減低成本至零剩餘價值。倘租賃列明於租賃期結束時將相關資產的所有權轉移至集團，或如使用權資產的成本反映集團將行使購買權，則以處理集團擁有的物業、廠房或設備的類似方法，以直線法按相關資產的預期可用年期減低成本至預期剩餘價值來計算折舊。

飛機的主要改裝及重新設計成本經資本化為飛機成本的一部分，按最高達十年的年期折舊。

折舊政策及物業、廠房及設備的賬面值每年進行檢討，考慮因素有機隊組合變動、目前及預測市值及影響資產可用年期的技術性因素。任何價值減損會以減低賬面值至估計可收回金額記賬，估計可收回金額指使用價值（即未來現金流量的現值）與公允值減出售成本兩者之較高者。

6. 租賃資產

集團租用多種飛機、物業設施及辦公室以及其他設備。一般租約期為一至五十年的固定期限，但可能訂有延期或提早終止合約期的選擇權。租賃條款乃在個別基礎上商訂，並包含各種不同的條款及條件。

在合約開始時，集團評估相關合約是否租賃或包含租賃。倘合約為換取代價而給予在若干時段內控制使用已識別資產的權利，則該合約為租賃或包含租賃。如顧客有權指示界定資產的使用並從該使用中獲得近乎所有經濟利益時，即有控制權。

(a) 作為承租人

倘合約包含租賃部分及非租賃部分，集團選擇並不區分非租賃部分及就每個租賃部分及任何相關非租賃部分入賬作為所有租賃的單一租賃部分。

根據適用於按攤銷成本進行債務證券投資的會計政策，可退還租金按金的初始公允值與使用權資產分開入賬。初始公允值與按金面值之間的任何差額，列為已付額外租金入賬，並計入使用權資產成本中。

集團於租賃開始日確認使用權資產及租賃負債，但租賃期為十二個月或以下的短期租賃及低價值資產租賃除外。與短期租賃及低價值資產租賃相關的付款有系統地在租賃期內確認為開支。

倘租賃已資本化，租賃負債按以下租款的現值作首次確認：

- 固定付款（包括實質固定付款），減任何應收的租賃獎勵；
- 基於某一指數或利率計算的可變租款；
- 剩餘價值擔保下承租人應付的預期款項；
- 購買權的行使價（倘承租人合理地確定行使該權利）；及
- 支付終止租賃的罰款（倘租賃期反映承租人行使該權利）。

租款使用隱含在租約內的利率給予貼現。如該利率不能確定，則使用承租人的遞增借款利率，即承租人為借取所需資金藉以在相類經濟環境中按相類條款及條件取得相類價值資產而須付的利率。

6. 租賃資產 (續)

在首次確認後，租賃負債按攤銷成本計量，而利息支出則使用實際利率法計算。不取決於指數或利率的可變租金並不計入租賃負債的計量中，而是在產生該等租金的會計期內計入損益。

根據租賃協議，如集團交還的飛機須符合若干維修狀況，則在租賃期內作出撥備。此撥備是在考慮現有機隊計劃及長期維修時間表後，按為符合維修及非維修交還狀況而產生的預期未來成本的現值計算。

倘租賃已資本化，已確認的使用權資產首次按成本值計量，包括：

- 租賃負債的首次計量金額；
- 在生效日之前支付的任何租金減任何已收的租賃獎勵；
- 任何首次直接成本；及
- 修復成本。

使用權資產其後按成本減累計折舊及減值虧損列賬，概述於會計政策第5項。

租賃負債在下述情況下須重新計量：

- 因指數或利率變動而產生的未來租金出現變動；
- 集團對預期根據剩餘價值擔保支付的款項所作的預測出現變動；
- 因重新評估集團是否會合理地確定行使購買、延期或終止合約的選擇權而出現的變動；或
- 租賃合約原本沒有訂明的租賃範疇或租賃代價出現變動（「租約改動」）。

在重新計量租賃負債時，使用權資產的賬面值將作相應的調整，或在使用權資產賬面值減至零時記入損益。

於綜合財務狀況表內，長期租賃負債的當期部分按應於報告期後十二個月內清算的合約付款現值釐定。

(b) 作為出租人

倘集團作為出租人，則集團於租賃開始時決定每項租賃為籌資租賃或營業租賃。一項租賃若將相關資產所有權的近乎所有風險和報酬轉移至承租人，會歸類為籌資租賃，否則有關租賃歸類為營業租賃。

倘合約包含租賃及非租賃部分，集團將合約的代價按相關的售價獨立分配至每個部分。來自營業租賃的租金收入按有關租賃的租期以直線法計入損益中。

倘集團為中間出租人，則參照主租賃產生的使用權資產將分租歸類為籌資租賃或營業租賃。倘主租賃屬集團採用會計政策第6(a)項所述豁免的短期租賃，則集團將相關分租歸類為營業租賃。

7. 無形資產

無形資產主要包括綜合所產生的商譽及電腦軟件牌照。有關商譽的會計政策於會計政策第2項概述。

電腦軟件牌照及其他產生經濟效益的開支資本化為無形資產的一部分，並按直線法攤銷。電腦軟件牌照及其他開支的可用年期為四年至十五年。

8. 其他非流動資產減值

於各報告日期，集團審閱其非財務資產（存貨及遞延稅項資產除外）的賬面值，以確定是否存在任何減值跡象。倘存在任何此類跡象，則估計資產的可收回金額。商譽每年進行減值測試。

在進行減值測試時，資產會被歸類為最小的資產組別，該資產組別從持續使用中產生的現金流入很大程度上獨立於其他資產或現金產生單位的現金流入。業務合併所產生的商譽會分配至預期可受惠於合併協同效益的現金產生單位或現金產生單位組別。

資產或現金產生單位的可收回金額為其使用價值與公允值減出售成本兩者中的較高者。使用價值以估計未來現金流量為基礎，使用稅前貼現率貼現至現值，該貼現率反映當前市場對資金時間價值及資產或現金產生單位特有風險的評估。

若資產或現金產生單位的賬面值超出其可收回金額，則確認減值虧損。減值虧損在損益中確認。減值虧損首先分配以減少分配至現金產生單位的任何商譽的賬面值，然後按比例減少現金產生單位內其他資產的賬面值。

商譽的減值虧損不會撥回。對於其他資產，當資產或現金產生單位的可收回金額超出其賬面值時，在所產生的賬面值不超過在未確認減值虧損時扣除折舊或攤銷後原應釐定的賬面值的情況下，方會撥回減值虧損。

9. 財務資產

其他長期應收款項、銀行及抵押存款、貿易及其他短期應收款項按攤銷成本減去信貸虧損撥備入賬。

現金及視同庫存現金包括銀行存款及現金、於銀行及其他金融機構的活期存款，以及短期及流動性極高的投資項目。這些項目可以在沒有重大價值轉變的風險下輕易換算為已知的現金數額，並在購入後三個月內到期。現金及視同庫存現金根據下述政策評估預期信貸虧損。

有關衍生財務資產的會計政策於會計政策第11項概述。

集團於買賣資產當日確認或撤銷確認投資。投資最初按公允值加直接相關交易成本列賬，但按公允值計入損益的投資除外，該等投資的交易成本會直接於損益確認。該等投資其後按下述會計方式處理：

集團持有的非股本投資歸類為下述計量類別的其中一項：

- (a) 攤銷成本 — 如所持投資是用來收取僅作支付本金及利息的合約現金流量。投資所得的利息收入採用實際利率法計算；
- (b) 按公允值計入其他全面收益 — 如投資的合約現金流量僅包含支付本金及利息，而持有投資的業務模式是以收取合約現金流量及銷售以達成目標。除於損益中確認預期信貸虧損、利息收入（採用實際利率法計算）及滙兌盈利及虧損外，公允值的變動於其他全面收益中確認。當投資撤銷確認時，於其他全面收益中累計的金額自股本權益重新計入損益；或
- (c) 按公允值計入損益 — 如投資並不符合按攤銷成本或公允值計入其他全面收益計量的要求或如投資持作買賣用途。投資（包括利息）的公允值變動於損益中確認。

9. 財務資產 (續)

除非股本投資並非持作買賣用途，且在首次確認有關投資時，集團選擇指定將投資按公允值計入其他全面收益(不可回撥)，因而使其後的公允值變動於其他全面收益中確認，否則股本投資按公允值計入損益。此等選擇按個別工具作出，且僅在投資符合發行人對股本所下的定義時方可作出。倘作出此項選擇，於其他全面收益中累計的金額保留於投資重估儲備(不可回撥)中，直至出售有關投資為止。在出售投資時，於投資重估儲備(不可回撥)中累計的金額轉撥至保留溢利，而不是重新計入損益。來自股本投資的股息，不論是否按公允值計入損益或按公允值計入其他全面收益(不可回撥)，均確認於損益中，列為其他收入。

按公允值基準管理及評估的專業投資管理資金及其他流動投資，被指定為按公允值計入損益中。

預期信用損失

集團以預期信貸虧損模式應用於按攤銷成本計量的財務資產(包括現金及視同庫存現金、貿易及其他應收款項及聯屬公司借款)。

按公允值計量的財務資產，包括按公允值計入損益的股本投資、被指定按公允值計入其他全面收益的股本投資(不可回撥)及衍生財務資產，均不須進行預期信貸虧損評估。

預期信貸虧損的計量

預期信貸虧損就是信貸虧損的或然率加權估算值。信貸虧損是以所有預期現金不足額的現值計量(即集團根據合約被欠的現金流量與集團預期收到的現金流量之間的差額)。

在計量預期信貸虧損時，集團考慮在不須花費過多成本或勞力下取得的合理及有根據的資料，包括有關過往事件、現有狀況及對未來經濟情況的預測。

預期信貸虧損是按下述基準的其中一項計量：

- (i) 十二個月預期信貸虧損：在報告日後十二個月內可能發生的違約事件預期會帶來的虧損；或
- (ii) 全期預期信貸虧損：採用預期信貸虧損模式的項目在其整個預期有效期內所有可能發生的違約事件預期會帶來的虧損。

貿易應收賬項虧損撥備一般以相等於全期預期信貸虧損的金額計量。貿易應收賬項的預期信貸虧損是使用基於集團過往的信貸虧損經驗作出的撥備矩陣估算，但須根據適用於債務人的特定因素及於報告日對當前及預期一般經濟狀況的評估予以調整。至於其他所有金融工具，集團按相等於十二個月的預期信貸虧損確認虧損撥備，除非自首次確認後金融工具的信貸風險顯著增加，在此情況下，虧損撥備按相等於全期預期信貸虧損的金額計量。

集團以金融工具於報告日的違約風險評估對比首次確認日的評估，藉此評估金融工具的信貸風險是否自首次確認後顯著增加。作出重新評估時，集團是在借款人不可能向集團全數償還其信貸責任而集團亦不採取如變現抵押品(如持有任何抵押品)等行動時，視作發生違約事件。集團所考慮的資料重量亦重質，並且是合理和有根據，包括可以無須花費過多成本或勞力而取得的過往經驗和前瞻性資料。

9. 財務資產 (續)

具體而言，在評估信貸風險是否在首次確認後顯著增加時會考慮下述資料：

- (i) 在合約到期日未能支付本金或利息；
- (ii) 金融工具的外界或內部信用評級 (如有) 出現實際或預期的重大下跌情況；
- (iii) 債務人的營業業績出現實際或預期的重大倒退；及
- (iv) 在科技、市場、經濟或法律環境上出現或預期出現變動，而該等變動對債務人向集團償還欠債的能力構成重大不利影響。

視乎金融工具的性质，對信貸風險是否顯著增加的評估可個別或集體進行。如集體進行評估，金融工具按過往逾期紀錄及信貸風險評級等共有信貸風險特徵分門別類。

預期信貸虧損於每個報告日重新計量，以反映金融工具自首次確認後的信貸風險變動。預期信貸虧損額的任何變動，於損益中確認為減值盈利或虧損。集團確認金融工具的減值盈利或虧損時，會對其賬面值作出相應調整記入虧損備抵賬。

撤銷政策

金融工具的賬面總值會撤銷 (部分或全數) 至預期不可收回的範圍。一般情況下，當集團認為債務人沒有資產或收入來源以產生足以償還將被撤銷金額的現金流量時，便進行撤銷。

撤銷後收回的金融工具，在產生收回款項的會計期於損益中確認，列為減值撥回。

10. 財務負債

貸款及其他借款、租賃負債與貿易及其他應付款項按攤銷成本列賬。

凡以資金及其他投資作配對的長期貸款，有關的貸款及存款 (及其所產生的收入及支出) 已化作淨額，以反映此等安排在整體上的商業效果。此淨額計算的安排乃基於有可依法強制執行的權利對銷貸款及存款，且集團亦有意以淨額清償或同時變現存款及償付貸款。

衍生財務負債的會計政策於會計政策第11項概述。

財務負債於已訂約的財務承擔產生時確認或消失時撤銷確認。

於財務負債項下產生的利息支出採用實際息率法計算及確認。

11. 衍生金融工具

根據集團的風險管理政策，衍生金融工具僅用於管理匯率、息率及航油價格波動帶來的風險，集團並不持有或發行衍生金融工具作自營買賣用途。

所有衍生金融工具以公允值在財務狀況表內確認。

現金流量對沖

衍生金融工具若指定為現金流量對沖中的對沖工具，用以對沖匯率、息率或航油價格波動帶來的風險，任何公允值的變動按下述方式列賬：

- (a) 公允值變動的有效部分確認於其他全面收益，獨立累計於股東權益內，並在對沖交易影響損益時，包括在同期的損益中，作為收益、財務支出淨額或燃油開支的調整。
- (b) 公允值變動被界定為失效的部分即時於損益中確認。

衍生金融工具若被界定為不合作為對沖工具者，則以公允值計入損益，任何公允值變動即時於損益中確認。

11. 衍生金融工具 (續)

公允值對沖

當指定衍生工具為對沖工具，用於對沖已確認資產或負債或可能影響損益的確定承諾的公允值變動時，該衍生工具的公允值變動即時於損益中確認。被對沖項目因被對沖風險所引起的公允值變動於損益中確認。若被對沖項目原本按成本或攤銷成本計量，則其賬面值會作相應調整。

當對沖工具到期或被出售、終止或行使，或者對沖關係不再符合公允值對沖會計的要求時，或不再被指定作為對沖工作，則會終止應用對沖會計。

12. 公允值的計量

財務資產及財務負債的公允值是參照開列的市值或以可觀察的市場數據為重要輸入值的現金流量貼現估值方法釐定。

13. 離職後福利

集團設有三類界定福利計劃，包括界定福利計劃、界定供款計劃及《香港僱傭條例》下的長期服務金責任。

界定福利計劃及長期服務金責任的退休福利成本採用預計單位貸記法估值。根據此方法，提供退休福利的成本記入綜合損益表及綜合其他全面收益表中，從而將經常成本在僱員的服務年期分攤。

在財務狀況表中確認的資產或負債，是以提供此等福利(界定福利責任)成本的現值減報告期末的計劃資產公允值計算。界定福利責任由獨立精算師計算，根據優質公司債券的息率對預計未來現金流量貼現來釐定。計劃資產按買盤價估值。

當計劃的福利改變或計劃遭縮減時，有關僱員過往服務的福利改變部分的當前服務成本或因縮減計劃帶來的損益，會在計劃修訂或縮減發生時和相關的重組成本或終止福利獲確認時(以較早者為準)於損益中確認為開支。

因應經驗作出調整的精算盈利及虧損、財務假設的變動及撇除利息收入的計劃資產回報在其產生期內的其他全面收益支銷或記入。過往服務成本即時在損益中確認。

對於界定供款計劃，集團的供款即時記入該供款相關財政期的損益中。

14. 所得稅

所得稅開支包括當期稅項及遞延稅項。除直接計入權益或其他全面收益的項目外，所得稅開支均計入損益。

當期稅項包括本年度應課稅收入或虧損的估計應付或應收稅項，以及對過往年度應付或應收稅項的任何調整。當期應付或應收的稅項金額是對預期將予支付或收取的稅項金額的最佳估計，反映了與所得稅相關的任何不確定性。該金額採用於報告日期已頒佈或實質上已頒佈的稅率計量。當期稅項亦包括股息產生的任何稅項。

遞延稅項就資產及負債的評稅基準與其於財務報表內的賬面值兩者間的暫時差異，作出全數撥備。然而，如遞延稅項乃來自進行交易時初始確認的資產或負債(如屬業務合併則除外)而在確認時並不影響應課稅或會計溢利或虧損，則不會予以確認。

14. 所得稅 (續)

有關未用稅務虧損及可扣減暫時差異的遞延稅項資產，只會在未來應課稅溢利有可能用作抵銷此等未用稅務虧損及可扣減暫時差異時才會確認。

此外，就若干租賃協議收取的首期現金利益，亦已就承擔支付未來稅務的責任撥備。

集團分別就租賃負債及使用權資產確認遞延稅項資產及遞延稅項負債。

15. 存貨

作消耗用途的存貨以成本或加權平均成本減任何陳舊備抵估值，而待出售的存貨則以成本與可變現淨值的較低者入賬。可變現淨值即估計再售價格減出售存貨所需的任何估計成本。

16. 收益認算

客運及貨運的銷售於提供運輸服務時確認為收益。收益按相關的售價獨立分配至客運服務收益及獎勵計劃收益。來自航空飲食及其他服務的收益，於提供服務時認算。利息收入於產生時確認，而股息收入則於確定收取股息的權利時確認。

集團運用《香港財務報告準則》第15號第63段的可行權宜之法，沒有因應重大融資部分的任何影響調整代價，因為在合約開始時預計由轉移貨物及服務至客戶付款時為期一年或以下。

客運收益的棄用機票部分是根據客戶行使權利模式按比例確認，使收益確認的時間與實際履行機票的基本履約義務時間相符。這是根據過往經驗作出的預測，此預測是基於預計確認來自棄用機票的收益不會導致未來累計收益出現重大轉回。

未提供服務的客運銷售價值於財務狀況表中確認為合約負債，預計於提供運輸服務後的十二個月內確認為客運服務收益。

合約成本

取得合約的增量成本是指集團為取得客戶的合約而產生的成本，若未有取得該合約則不會產生該等成本(如增加的銷售佣金)。

若集團在首次確認資產時起計的資產攤銷期為一年或以下，集團則把取得合約的增量成本於產生時確認為支出。

17. 常客計劃

公司經營一項常客獎勵計劃，名為「亞洲萬里通」(「獎勵計劃」)。當會員乘搭國泰航空航班而累積里數，或當公司向參與計劃的夥伴出售里數，來自初始銷售交易的收益相當於按獨立售價計算的計劃獎勵，將遞延確認為合約負債，直至有關里數獲兌換，而如以選乘集團航班的方式兌換，則直至乘客獲提升艙位為止。棄用里數，即預期過期的積分比例，於賬目確認以減低遞延收益。棄用里數是根據多項假設而釐定，包括過往的經驗、未來的兌換模式及獎勵計劃的設計。

向參與計劃的夥伴售出里數的相關市場推廣收益乃按所收代價與遞延收益之間的差額計算，並於提供服務時確認。

18. 政府支援

在集團獲得合理保證將會收到政府支援及將符合其附帶條件後，有關支援會被確認。

支援收入以來自其他服務的收益及收回款項列示。

成本豁免或成本減省的披露已於相關的成本類別化為淨額，並在與其擬補償的成本相符所需的期間內於損益確認。

補償資產成本的支援從相關資產的賬面值扣減，然後按資產的可用年期以減少折舊開支的方式確認於損益中。

19. 維修及大修成本

飛機維修及大修的零件更換及勞工成本分別於使用及產生時記入損益中，除非根據會計政策第5項將該等成本化作資本。

20. 撥備及或有負債

如集團因過往事件而須承擔法定或推定責任，以致可能須付出經濟代價以清償責任，則在能可靠地估計涉及的金額時，為該項責任撥備。若承擔有關責任可能毋須付出經濟代價，或無法可靠地估計涉及的金額，則有關責任以或有負債的形式披露，除非付出經濟代價的可能性極低。

若結算撥備所需的部分或全部支出預計可自另一方收回，則將實質上確定可獲償付的金額確認為一項獨立資產。確認的償付金額限制於撥備的賬面值內。

21. 虧損合約

集團因履行合約義務而出現不可避免的成本，而有關成本超過預期從合約中得到的經濟利益，則有關合約為虧損合約。有關虧損合約的撥備乃按終止合約的預期成本與履行合約的成本淨額兩者之較低者的現值計量。履行合約的成本包括履行該合約的增量成本以及直接與履行該合約有關的其他成本分配。

22. 關連人士

關連人士是指個人、公司或集團有能力對其直接或間接控制或可在財務及營運決策上對其行使重大影響力或共同控制權的個人及公司，包括附屬公司、同系附屬公司、共同控制公司及聯屬公司及主要管理人員(包括其直系親屬)。

23. 可轉換債券

對於可由持有人選擇轉換為普通股的可轉換債券，如就固定金額的財務資產發行固定數量的股份，則列作複合金融工具入賬，即該等債券包含負債部分和權益部分。

可轉換債券的負債部分於首次確認時按未來利率及所付本金的公允值並根據類似的不可轉換票據的現行市場利率貼現計算。權益部分為可轉換債券整體的初始公允值與負債部分的初始公允值之間的差額。與發行複合金融工具相關的交易成本按收益分配比例分配至負債和權益部分。

負債部分其後按攤銷成本列賬。負債部分確認於損益的利息支出使用實際利率法計算。權益部分不會重新計量，而是確認於可轉換債券儲備中，直至債券獲轉換。

業務統計數字

		2025	2024	2023
綜合損益賬摘要	港幣百萬元			
客運服務		78,848	68,589	61,437
貨運服務		27,572	27,417	25,606
其他服務及收回款項		10,346	8,365	7,442
收益		116,766	104,371	94,485
營業開支		(102,693)	(91,194)	(81,486)
未計非經常性項目的營業盈利／(虧損)		14,073	13,177	12,999
出售投資溢利		-	-	-
視作出售聯屬公司部分股份的盈利		-	578	1,929
企業重組成本		-	-	-
撥回／(減值)及其他盈利或支出淨額		385	173	197
財務支出淨額		(2,677)	(3,056)	(2,733)
應佔聯屬公司溢利／(虧損)		529	331	(1,534)
除稅前溢利／(虧損)		12,310	11,203	10,858
稅項		(1,482)	(1,315)	(1,068)
本年度溢利／(虧損)		10,828	9,888	9,790
應佔				
國泰集團普通股股東		10,828	9,607	9,067
國泰集團優先股股東		-	281	722
非控股權益		-	-	1
本年度溢利／(虧損)		10,828	9,888	9,790
派付普通股股東的股息		4,491	4,056	-
綜合財務狀況表摘要	港幣百萬元			
物業、廠房及設備及無形資產		132,191	130,877	130,627
長期應收款項及投資		20,900	19,969	19,654
借款		(59,101)	(68,475)	(68,294)
流動資金		12,289	10,534	15,530
借款淨額		(46,812)	(57,941)	(52,764)
流動負債淨額(不包括流動資金、銀行透支及借款的流動部分)		(34,894)	(29,901)	(27,751)
其他長期應付款項及長期合約負債		(4,027)	(3,659)	(3,062)
遞延稅項		(7,241)	(6,838)	(6,671)
資產淨值		60,117	52,507	60,033
資金來源：				
國泰集團普通股股東應佔資金*		60,110	52,500	50,085
國泰集團優先股股東應佔資金		-	-	9,941
國泰集團股東應佔資金		60,110	52,500	60,026
非控股權益		7	7	7
股東權益總額		60,117	52,507	60,033
每股普通股				
普通股股東資金	港元	8.94	8.15	7.78
EBITDA	港元	4.06	4.09	4.03
溢利／(虧損)／盈利－基本	港仙	165.5	149.2	140.8
－攤薄	港仙	161.8	133.2	125.8
股息	港元	0.84	0.69	0.43
比率				
邊際利潤／(虧損)	%	9.3	9.5	10.4
已動用資本回報	%	12.4	11.6	10.6
股息倍數	倍數	2.1	2.2	3.3
現金利息倍數	倍數	12.6	10.4	12.2
債務總額股份比例	倍數	0.98	1.30	1.14
債務淨額股份比例	倍數	0.78	1.10	0.88
經調整債務淨額股份比例(撇除不含資產轉讓元素的租賃)**	倍數	0.60	0.90	0.69

* 普通股股東應佔資金是在相關報告期的十二月三十一日扣除優先股儲備(二零二二年：股本)及優先股股東應佔未付累計股息後得出。

** 集團自二零一九年一月一日起採納《香港財務報告準則》第16號後，將不含資產轉讓元素的租賃的相關租賃負債確認入賬，使集團的借款總額及借款淨額大幅增加，並因而令集團的債務淨額股份比例大幅提升。為要將某時間內的資本淨負債比率與集團借款契約作比較，集團選擇列示撇除不含資產轉讓元素的租賃的經調整債務淨額股份比例。

業務統計數字

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
14,333	4,357	11,950	73,985	73,119	66,408	66,926
30,554	35,814	27,890	23,810	28,316	23,903	20,063
6,149	5,416	7,094	9,178	9,625	6,973	5,762
51,036	45,587	46,934	106,973	111,060	97,284	92,751
(47,565)	(46,037)	(58,639)	(103,646)	(107,465)	(99,563)	(93,276)
3,471	(450)	(11,705)	3,327	3,595	(2,279)	(525)
-	-	-	-	-	586	-
-	210	-	114	-	244	-
-	(385)	(2,383)	-	-	-	-
-	(818)	(4,056)	-	-	-	-
(2,909)	(2,629)	(2,895)	(2,939)	(2,114)	(1,761)	(1,301)
(6,677)	(1,985)	(1,282)	1,643	1,762	2,630	2,049
(6,115)	(6,057)	(22,321)	2,145	3,243	(580)	223
(507)	531	674	(454)	(466)	(308)	(497)
(6,622)	(5,526)	(21,647)	1,691	2,777	(888)	(274)
(7,237)	(6,123)	(21,876)	1,691	2,345	(1,259)	(575)
614	596	228	-	-	-	-
1	1	1	-	432	371	301
(6,622)	(5,526)	(21,647)	1,691	2,777	(888)	(274)
-	-	-	(1,495)	(590)	-	(1,259)
133,655	139,025	146,986	155,265	128,298	122,403	117,390
19,789	27,859	29,394	30,878	31,585	32,212	27,902
(77,106)	(89,854)	(93,129)	(97,260)**	(73,877)	(78,394)	(70,169)
18,277	19,284	19,341	14,864	15,296	19,094	20,290
(58,829)	(70,570)	(73,788)	(82,396)**	(58,581)	(59,300)	(49,879)
(20,700)	(11,172)	(14,249)	(23,690)	(20,329)	(18,649)	(21,727)
(3,123)	(3,919)	(4,210)	(4,806)	(4,649)	(3,502)	(7,517)
(6,983)	(8,974)	(10,872)	(12,475)	(12,385)	(11,892)	(10,643)
63,809	72,249	73,261	62,776	63,939	61,272	55,526
42,865	51,920	53,529	62,773	63,936	61,101	55,365
20,938	20,324	19,728	-	-	-	-
63,803	72,244	73,257	62,773	63,936	61,101	55,365
6	5	4	3	3	171	161
63,809	72,249	73,261	62,776	63,939	61,272	55,526
6.66	8.07	8.32	15.96	16.25	15.53	14.07
1.40	1.45	(0.97)	4.91	3.85	2.68	2.56
(112.4)	(95.1)	(424.3)	39.1	54.2	(29.1)	(13.3)
(112.4)	(95.1)	(424.3)	39.1	54.2	(29.1)	(13.3)
-	-	-	0.18	0.30	0.05	0.05
(13.0)	(12.1)	(46.1)	1.6	2.1	(1.3)	(0.6)
(2.8)	(2.0)	(12.8)	3.5	4.0	0.8	1.0
-	-	-	2.4	2.0	(6.4)	(2.9)
9.3	6.2	(5.3)	6.5	10.4	4.9	9.1
1.21	1.24	1.27	1.55	1.16	1.28	1.27
0.92	0.98	1.01	1.31**	0.92	0.97	0.90
0.71	0.75	0.75	0.99	0.92	0.97	0.90

附註：

- (1) 集團自二零一九年一月一日起採納《香港財務報告準則》第16號，並已改變有關承租人的會計政策。根據所選的過渡方法，集團調整於二零一九年一月一日的期初權益結餘，以確認首次應用《香港財務報告準則》第16號的累計影響。二零一九年以前的比較資料按有關年度的政策列述，不予重列。
- (2) 集團自二零一八年一月一日起採納《香港財務報告準則》第9號及《香港財務報告準則》第15號，並已改變有關金融工具及收益認算的會計政策。根據所選的過渡方法，集團調整於二零一八年一月一日的期初權益結餘，以確認首次應用《香港財務報告準則》第9號及《香港財務報告準則》第15號的累計影響。二零一八年以前的比較資料按有關年度的政策列述，不予重列。
- (3) 集團根據於二零二三年七月發出香港會計師公會有關取消強制性公積金（「強積金」）與長期服務金（「長期服務金」）對沖機制的會計影響的指引，就其長期服務金責任更改其會計政策。透過確認集團長期服務金責任的追加調整，已自二零二二年六月起追溯適用該政策。更改政策對立法變動前的較早期間並無任何影響。已重列二零二二年的比較資料。

業務統計數字

	2025	2024	2023
公司業務概要 (截至二零二零年十二月三十一日及之前的年度包括國泰港龍航空)			
可用噸千米數 (「可用噸千米」)	百萬元	24,836	21,225
收入噸千米數 (「收入噸千米」)	百萬元	20,461	17,362
每僱員的可用噸千米	千位	1,133	1,081
飛行千米數	百萬元	518	428
飛行小時數	千小時	737	611
啟航次數	千位	134	114
定期航班航線網長度	百萬元	546	491
年底目的地數目	目的地	283	242
年底職員數目	數目	25,381	22,949
可用座位千米數 (「可用座位千米」)	百萬元	140,681	111,789
收入乘客千米數 (「收入乘客千米」)	百萬元	119,875	93,016
收入乘客運載人次	千位	28,871	22,827
收入運載率	%	76.5	75.0
乘客運載率	%	85.2	83.2
運載超額行李	噸	6,486	4,083
航班準時表現 (客運)	%	75.3	72.9
運載貨物	千噸	1,677	1,532
收入貨物噸千米數 (「收入貨物噸千米」)	百萬元	9,037	8,503
貨物運載率	%	58.8	59.9
飛機平均使用量			
	每日時數		
A320-200		-	-
A321-200		-	-
A321-200neo		8.2	6.9
A330-300		8.2	6.2
A340-300		-	-
A350-900		13.9	11.2
A350-1000		15.1	13.3
747-400		-	-
777-200/300		6.9	4.7
777-300ER		13.6	10.8
747-400F/BCF/ERF/8F貨機		12.6	12.7
機隊平均使用量		11.3	9.4
機隊資料			
公司 (及國泰港龍航空於二零二零年十二月三十一日)			
A320-200		-	-
A321-200		-	2
A321-200neo		16	12
A330-300		43	43
A340-300		-	-
A350-900		30	30
A350-1000		18	18
747-400		-	-
777-200		-	-
777-300		17	17
777-300ER		35	36
747-400F貨機		-	-
747-400BCF貨機		-	-
747-400ERF貨機		6	6
747-8F貨機		14	14
總數		179	180
由國泰港龍航空營運的飛機 (附註1) :			
A320-200		-	-
A321-200		-	-
A330-300		-	-
總數		-	-

附註：

(1) 國泰港龍航空餘下的飛機已轉移至公司及香港快運。

(2) 集團自二零一九年一月一日起採納《香港財務報告準則》第16號，並已改變有關承租人的會計政策。根據所選的過渡方法，集團調整於二零一九年一月一日的期初權益結餘，以確認首次應用《香港財務報告準則》第16號的累計影響。二零一九年以前的比較資料按有關年度的政策列述，不予重列。

業務統計數字

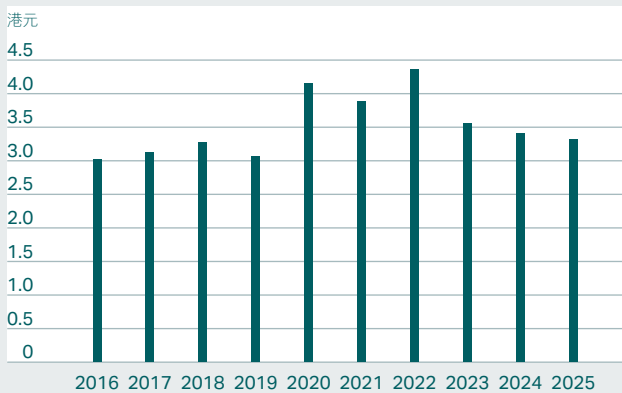
2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
10,100	11,354	14,620	33,077	32,387	31,439	30,462
7,190	8,615	10,220	24,090	24,543	23,679	22,418
614	679	752	1,256	1,217	1,208	1,142
147	175	226	618	611	596	579
212	237	304	880	877	857	826
42	42	55	175	177	175	172
490	504	622	670	715	653	636
255	255	255	255	232	200	182
16,462	16,721	19,452	27,342	26,623	26,029	26,674
20,056	13,228	34,609	163,244	155,362	150,138	146,086
14,764	4,120	20,079	134,397	130,630	126,663	123,478
2,804	717	4,631	35,233	35,468	34,820	34,323
71.6	68.4	67.7	77.4	79.6	79.7	79.5
73.6	31.1	58.0	82.3	84.1	84.4	84.5
2,343	607	563	2,179	2,329	2,449	2,471
80.1	86.2	86.7	76.3	72.7	71.2	72.1
1,154	1,333	1,332	2,022	2,152	2,056	1,854
5,774	8,220	8,309	11,311	12,122	11,633	10,675
70.6	81.4	73.3	64.4	68.8	67.8	64.4
-	-	1.2	8.9	8.8	9.3	9.3
0.5	-	1.1	9.1	10.1	9.4	9.4
0.8	0.3	-	-	-	-	-
1.4	1.1	2.3	9.8	10.4	10.7	11.4
-	-	-	-	-	3.8	8.3
2.6	4.0	3.9	14.6	15.0	14.1	12.7
10.1	10.3	10.2	14.6	12.6	-	-
-	-	-	-	-	-	5.2
0.4	0.1	1.3	8.0	8.6	8.8	9.4
1.8	2.1	3.7	14.9	15.6	16.0	16.0
10.4	12.3	13.1	12.4	12.8	12.5	11.7
3.3	3.4	4.3	11.9	12.3	12.3	12.2
4	7	11	-	-	-	-
3	5	7	-	-	-	-
7	5	2	-	-	-	-
43	51	51	29	33	37	41
-	-	-	-	-	-	4
28	28	27	24	22	22	10
18	15	13	12	8	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	1	4	5	5
17	17	17	17	14	12	12
41	45	51	51	52	53	53
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	1	1	-	1
6	6	6	6	6	6	6
14	14	14	14	14	14	14
181	193	199	155	154	149	146
-	-	-	15	15	15	15
-	-	-	8	8	8	8
-	-	-	25	25	24	20
-	-	-	48	48	47	43

附註：

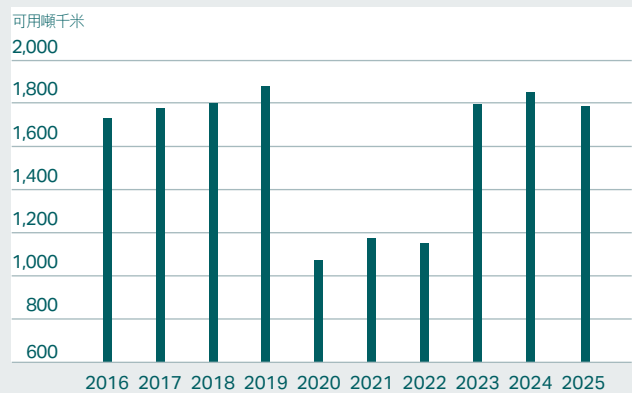
(3) 集團自二零一八年一月一日起採納《香港財務報告準則》第9號及《香港財務報告準則》第15號，並已改變有關金融工具及收益認算的會計政策。根據所選的過渡方法，集團調整於二零一八年一月一日的期初權益結餘，以確認首次應用《香港財務報告準則》第9號及《香港財務報告準則》第15號的累計影響。二零一八年以前的比較資料按有關年度的政策列述，不予重列。

業務統計數字

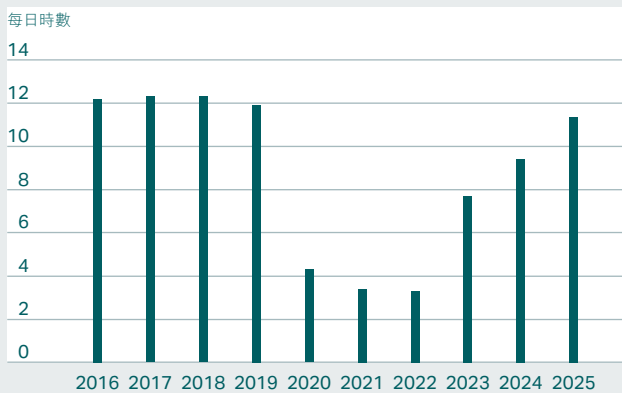
每可用噸千米成本（連燃油）



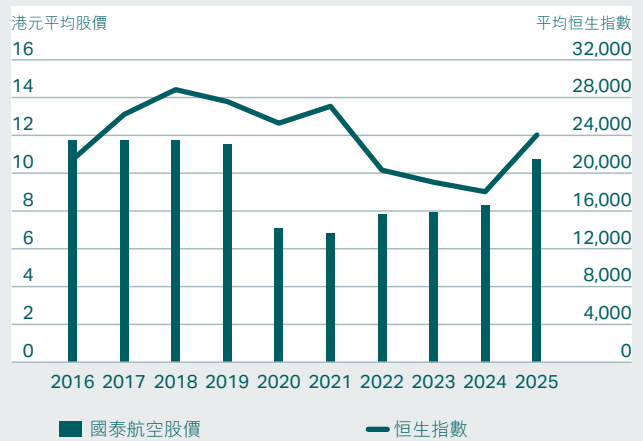
每港幣千元員工開支的可用噸千米



飛機使用量



股價



		2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
公司的生產力											
每可用噸千米成本(連燃油)	港元	3.32	3.40	3.55	4.35	3.88	4.14	3.06	3.27	3.12	3.02
每港幣千元員工開支的可用噸千米	單位	1,788	1,853	1,793	1,153	1,174	1,074	1,879	1,801	1,775	1,730
飛機使用量	每日時數	11.3	9.4	7.7	3.3	3.4	4.3	11.9	12.3	12.3	12.2
股價											
	港元										
最高		12.9	9.8	8.9	9.0	7.9	10.0	13.9	14.7	13.4	14.0
最低		8.7	7.7	7.1	6.3	6.0	5.1	9.5	9.9	10.4	10.1
年底		12.4	9.5	8.2	8.5	6.4	7.2	11.5	11.1	12.1	10.2
股價比率(附註)											
	倍數										
市盈率		7.5	6.4	5.8	(7.6)	(6.7)	(1.7)	26.8	18.6	(37.8)	(69.8)
資本市值／國泰集團											
普通股股東應佔資金		1.4	1.2	1.1	1.3	0.8	0.9	0.7	0.7	0.8	0.7
股價／現金流量		2.8	2.2	1.6	2.6	3.5	(3.3)	2.5	2.5	7.4	5.2

附註：在適用情況下，根據年底的股價計算。

詞彙

專門術語

借款 總借款（貸款、其他借款及租賃負債）減抵押存款、票據及零息債券。

借款淨額 借款及銀行透支減流動資金。

可用噸千米數（「可用噸千米」） 以每航線的航程乘該航線可運載乘客、超額行李、貨物的整體運載量（以噸計）。

可用貨物噸千米數（「可用貨物噸千米」） 以每航線的航程乘該航線可運載貨物的運載量（以噸計）。

可用座位千米數（「可用座位千米」） 以每航線的航程乘該航線可運載乘客的乘客座位運載量（以座位數目計算）。

收入乘客千米數（「收入乘客千米」） 以每航線的航程乘該航線的載客數目。

收入貨物噸千米數（「收入貨物噸千米」） 以每航線的航程乘該航線運載貨物（以噸計）的數目。

收入噸千米數（「收入噸千米」） 以每航線的航程乘該航線的運輸量（以運載乘客、超額行李、貨物的收入噸數計算）。

航班準時表現 在原定啟航時間十五分鐘內起飛。

EBITDA 扣除利息、稅項、折舊及攤銷前的盈利。

收回款項 由偶發業務收回的成本。

比率

$$\text{每股普通股盈利／（虧損）} = \frac{\text{國泰集團普通股股東應佔溢利／（虧損）}}{\text{本年度已發行加權平均普通股股數（按日計算）}}$$

$$\text{邊際利潤／（虧損）} = \frac{\text{國泰集團股東應佔溢利／（虧損）}}{\text{收益}}$$

$$\text{每股普通股股東資金} = \frac{\text{國泰集團股東應佔資金}}{\text{年底已發行及已繳足股款的普通股股份總數}}$$

$$\text{每股普通股普通股股東資金} = \frac{\text{國泰集團普通股股東應佔資金}}{\text{年底已發行及已繳足股款的普通股股份總數}}$$

$$\text{已動用資本回報} = \frac{\text{營業溢利及應佔聯屬公司溢利減稅項}}{\text{股東權益總額及借款淨額的平均數}}$$

$$\text{股息倍數} = \frac{\text{國泰集團普通股股東應佔溢利／（虧損）}}{\text{應付予普通股股東的股息}}$$

$$\text{現金利息倍數} = \frac{\text{業務帶來／（所用）的現金}}{\text{已付利息淨額}}$$

$$\text{債務總額股份比例} = \frac{\text{借款}}{\text{國泰集團股東應佔資金}}$$

$$\text{債務淨額股份比例} = \frac{\text{借款淨額}}{\text{國泰集團股東應佔資金}}$$

$$\text{撇除不含資產轉讓元素的租賃的經調整債務淨額股份比例} = \frac{\text{借款淨額減不含資產轉讓元素的租賃負債}}{\text{國泰集團股東應佔資金}}$$

$$\text{乘客／貨物運載率} = \frac{\text{收入乘客千米數／貨運收入噸千米數}}{\text{可用座位千米數／可用貨運噸千米數}}$$

$$\text{收入運載率} = \frac{\text{乘客、貨物運載收入總額}}{\text{以現有收益率及可運載量計算可達到的最高收入}}$$

$$\text{收支相抵運載率} = \text{能達到收支平衡的收入運載率}$$

$$\text{乘客／貨物收益率} = \frac{\text{客運收益／貨運收益}}{\text{收入乘客千米數／貨運收入噸千米數}}$$

$$\text{每可用噸千米成本} = \frac{\text{公司營業開支總額}}{\text{公司的可用噸千米}}$$

公司及股東資料

國泰航空有限公司是在香港註冊成立的有限公司。

投資者關係

查詢有關國泰航空有限公司的詳情，請聯絡：

國泰航空有限公司

企業事務部

香港國際機場

國泰城中座九樓

電郵：ir@cathaypacific.com

國泰航空有限公司的主要國際互聯網絡網址為 www.cathaypacific.com

註冊辦事處

香港金鐘道八十八號
太古廣場一座三十一樓

股票託管處

The Bank of New York Mellon
BNY Mellon Shareowner Services
P.O. Box 43006
Providence, RI 02940-3078
U.S.A.

境內免費電話熱線：
美國境內免費電話：1-888-269-2377
長途電話：1-201-680-6825
電郵：shrrelations@cpushareownerservices.com
網址：www.computershare.com/investor

股份代號

香港聯合交易所 00293
ADR CPCAY

股份登記處

香港中央證券登記有限公司
香港皇后大道東一八三號
合和中心十七M樓

核數師

畢馬威會計師事務所
根據《會計及財務匯報局條例》註冊的公眾利益實體核數師
香港中環遮打道十號太子大廈八樓

財務動態

截至二零二五年十二月三十一日止年度
年度報告書供股東閱覽 二零二六年四月十日
股東週年大會 二零二六年五月十三日

截至二零二六年六月三十日止六個月
宣佈中期業績 二零二六年八月

免責聲明

本文件可能載有前瞻性陳述，反映公司對未來或未來事件的信念、計劃或期望。此等前瞻性陳述乃基於多項假設、估算及預測而作出，因此可能存在一些內在風險、不確定因素或其他非公司所能控制的因素。事件的實際結果或結局或會因一些因素而導致出現重大及／或不利的分別，這些因素包括集團營運業務的經濟環境或行業（特別在香港及中國內地）出現變化、宏觀經濟及地緣政治不明朗、競爭環境改變、數據品質、匯率、利率及商品價格變動，以及集團確定和管理其所面對的風險的能力。此等前瞻性陳述的任何內容均不得或不應被用作為未來的任何保障或聲明的依據，或其他方面的聲明或保證。公司或其董事、高級人員、僱員、代理人、聯繫人、顧問或代表，概不會就更新此等前瞻性陳述，或因應未來事件或發展修改此等陳述，或提供有關此等陳述的附加資料或更正任何不準確資料承擔任何責任。

本文件提述的香港乃指香港特別行政區，澳門指澳門特別行政區，台灣則指台灣地區。

印刷：香港



© Cathay Pacific Airways Limited
國泰航空有限公司

