

主席報告

2025年之全球經濟及地緣政治狀況仍然充滿挑戰。

本年度部分主要經濟體增長步伐放緩，地緣政治緊張局勢持續且不斷加劇，導致關稅、制裁、出口管制及國家安全制度出現前所未見之變化，促使投資及貿易環境波動不定，並改變資本及貿易流向之格局。

對集團而言，地緣政治壓力引發與巴拿馬政府之法律爭議，並影響集團在當地貨櫃碼頭業務；而集團與潛在交易對手就可能出售集團之巴拿馬、香港及內地以外全球港口業務權益之新安排而進行之持續磋商亦變得更為複雜。

儘管如此，集團高度多元化之業務及地域分佈大幅降低個別行業或國家不利發展所帶來之影響。集團於年內產生強勁之現金流，令其財務狀況維持穩健，於年終之債務淨額對總資本淨額比率為13.9%。

年內，集團繼續積極透過進行多項主要交易經營股東價值，因而對集團呈報盈利造成若干一次性非現金會計影響。於2025年，集團完成其英國電訊業務與Vodafone英國之合併（「英國合併」），並按IFRS 16前基準⁽¹⁾確認一次性非現金虧損及相關影響港幣109億2,200萬元，而集團於2024年則就其越南電訊業務確認一次性非現金減值及其他撥備港幣37億4,000萬元。

於2026年2月26日，集團公佈長江集團（長江基建集團有限公司、電能實業有限公司及長江實業集團有限公司）向Engie S.A.出售所持有UK Power Networks之100%權益。待交易完成後，出售事項預期將於2026年帶來重大現金流及集團應佔溢利淨額。

撇除上述一次性虧損及按IFRS 16前基準，集團錄得基本盈利淨額港幣222億5,800萬元，以呈報貨幣計算較2024年增長7%。以呈報貨幣計算之基本EBITDA及EBIT均較去年上升9%，主要由於港口部門增長顯著、CK Hutchison Group Telecom（「CKHGT」）表現理想（包括錄得若干庫務收益）、Cenovus Energy貢獻增加、集團上市聯營公司出售非核心資產所得收益及有利之外匯變動。

按呈報基準，截至2025年12月31日止年度集團普通股股東應佔溢利為港幣113億3,600萬元。按IFRS 16後基準，普通股股東應佔呈報溢利為港幣118億4,100萬元。截至2025年12月31日止年度每股呈報溢利為港幣3.09元（2024年12月31日一港幣4.46元）。

股息

董事會建議於2026年6月11日（星期四）向於2026年5月28日（星期四）（確定股東享有建議末期股息之記錄日期）營業時間結束時名列本公司股東名冊之股東（惟庫存股份持有人除外）派發末期股息每股港幣1元6角0仙2（2024年末期股息一每股港幣1元5角1仙4）。聯同中期股息每股港幣7角1仙，全年股息為每股港幣2元3角1仙2（2024年全年股息一每股港幣2元2角0仙2）。本公司現時並無持有庫存股份（不論於中央結算及交收系統內或以其他方式持有或存放）。

註1：按IFRS 16前基準計算之一次性虧損港幣109億2,200萬元包括非現金出售虧損港幣99億1,500萬元、CKHGT項下之交易相關開支港幣14億4,500萬元以及財務及投資與其他項下之公司間交易進賬港幣4億3,800萬元。按IFRS 16後基準，英國合併產生之一次性非現金虧損及相關影響合共為港幣104億6,900萬元。

港口及相關服務

此部門錄得收益港幣488億9,500萬元，較2024年增加8%，主要由鹽田及上海港口與亞洲及中東重點貨櫃碼頭之吞吐量增加3%，連同主要來自墨西哥及歐洲港口之倉儲收入較去年上升17%所帶動，惟因市場運費下跌導致一航運業務聯營公司表現未如理想而部分抵銷。EBITDA⁽²⁾港幣174億3,900萬元及EBIT⁽²⁾港幣128億5,000萬元，同告上升8%，乃由於收益穩健增長及成本管理措施得宜。

展望2026年，全球貿易增長預期因地緣政治風險及中美貿易關係緊張而放緩。倘若中東地區之衝突持續，亦可能使貿易航線轉移離開該區。然而，由於部門業務之地域組合多元化，相關影響料將大致獲得舒緩，因部門內其他港口或可受惠於相關分流。

集團亦將繼續致力以公平及可保障集團股東權益之方式，解決與巴拿馬政府及其他各方牽涉集團巴拿馬貨櫃碼頭業務之法律爭議。

零售

以呈報貨幣計算，部門之收益總額為港幣2,092億6,700萬元，較去年增加10%，而EBITDA⁽³⁾及EBIT⁽³⁾分別為港幣182億3,800萬元及港幣145億5,300萬元，增幅為11%及12%。以當地貨幣計算，收益總額則增加6%，而EBITDA及EBIT均上升5%。此部門較去年錄得正數增長，主要由於歐洲及亞洲保健及美容產品業務有所改善。理想表現因中國保健及美容產品業務之營商環境挑戰重重而部分抵銷。

展望未來，儘管面對經濟阻力，部門之歐洲及亞洲業務具備良好優勢保持增長動力。中國保健及美容產品業務致力透過改善商品組合（尤其專注發展自家品牌產品）、提升現有店舖網絡質素與加強線上業務能力以推動線上及線下人流，以緩解艱難之市況。此部門將著重透過優化顧客購物流程以擴大並維繫其1億8,300萬名忠誠客戶，並秉持快速之新店舖及翻新工程以及先進科技投資回收期之原則。

基建

基建部門包括香港上市附屬公司長江基建集團有限公司（「長江基建」）之75.67%權益，以及截至2025年12月集團於與長江基建共同擁有六項基建投資之權益。此部門於2026年1月完成出售於UK Rails之70%權益，並仍持有五項與長江基建共同擁有基建投資之權益。

長江基建

長江基建公佈按IFRS 16後基準之股東應佔溢利淨額為港幣82億6,500萬元，較去年增加2%，反映主要業務營運表現穩健。

展望2026年，此部門之受規管業務將繼續提供穩定經常性收入，非受規管業務亦將錄得內部增長並積極擴展營運版圖。與此同時憑藉其強勁之財務狀況，此部門坐擁優勢穩握可能湧現之投資機遇。

註2：按IFRS 16後基準，EBITDA為港幣204億2,400萬元（2024年12月31日：港幣188億4,800萬元）；EBIT為港幣142億1,800萬元（2024年12月31日：港幣131億2,300萬元）。

註3：按IFRS 16後基準，EBITDA為港幣279億900萬元（2024年12月31日：港幣255億9,400萬元）；EBIT為港幣158億4,100萬元（2024年12月31日：港幣140億9,900萬元）。

CK Hutchison Group Telecom

於2025年5月31日，3英國與Vodafone英國之合併已完成並組成合併業務VodafoneThree，現為集團持有49%權益之聯營公司。CKHGT於合併完成後亦收取所得款項淨額約13億英鎊。

CKHGT之收益為港幣1,013億1,100萬元(113億8,700萬歐羅)，以呈報貨幣計算較去年上升15%。EBITDA及EBIT包括英國合併之一次性非現金虧損及相關影響⁽⁴⁾，撇除該影響後之基本EBITDA⁽⁵⁾為港幣278億1,700萬元(31億2,800萬歐羅)，以呈報貨幣計算較去年增加15%，主要受惠於債券回購所產生之庫務收益約港幣7億元，以及歐洲3集團基本EBITDA貢獻增加。基本EBIT⁽⁵⁾為港幣47億8,300萬元(5億3,600萬歐羅)，升幅為37%，乃由於上述EBITDA之增長，惟因歐洲3集團於英國合併完成後因公司規模擴大所產生較高折舊而部分抵銷。

歐洲3集團

收益為港幣938億3,900萬元，以當地貨幣計算較去年高10%，主要由於客戶總人數增加令客戶服務收益淨額有所增長、較高之流動虛擬網絡營運商及其他批發收益，以及所佔VodafoneThree收益之新增貢獻。

歐洲3集團錄得以當地貨幣計算之毛利總額整體上升10%。以當地貨幣計算之基本EBITDA⁽⁶⁾為港幣258億7,700萬元，較去年增加6%或港幣15億元，主要由VodafoneThree之新增EBITDA貢獻，以及其他業務之毛利增長帶動。折舊及攤銷增加7%或港幣13億5,800萬元，主要由於合併完成後所佔VodafoneThree之較高折舊，抵銷合併實體所產生之新增EBITDA貢獻。相應地，以當地貨幣計算之基本EBIT⁽⁶⁾為港幣39億6,900萬元，較去年增加4%或港幣1億4,200萬元，主要因此部門其他業務有所改善。

VodafoneThree目前為英國最大流動網絡營運商，擁有超過2,800萬名客戶。頻譜及網絡共享進度超前，已啟用逾8,000個無線電發射站以及於2025年底前消除16,500平方公里之「無訊號地區」，令客戶可無縫接入兩個網絡，而獨立測試亦已證實相關措施可顯著提升網絡表現。合併實體於整合方面同樣取得重大進展，包括零售及物業整合，以及精簡合併業務組織架構。該公司正按計劃於合併完成後第五年達致每年7億英鎊之成本及資本開支協同效應目標。

撇除VodafoneThree後，歐洲3集團所有其他業務以當地貨幣計算之綜合收益、EBITDA及EBIT分別按年增加1%、2%及13%。此等業務將透過擴大客戶總人數、拓展核心業務以外服務，以及推行成本效益措施於未來五年內提高生產力及降低成本，致力實現穩定之基本業績表現。

註4：按IFRS 16前基準計算之一次性虧損港幣113億6,000萬元包括非現金出售虧損港幣99億1,500萬元及交易相關開支港幣14億4,500萬元。按IFRS 16後基準，英國合併產生之一次性非現金虧損及相關影響合共為港幣109億700萬元。

註5：按IFRS 16後基準，基本EBITDA為港幣359億7,600萬元(2024年12月31日：港幣312億5,700萬元)；基本EBIT為港幣59億7,300萬元(2024年12月31日：EBIT為港幣44億9,000萬元)。

註6：歐洲3集團之EBITDA及EBIT撇除按IFRS 16前基準及IFRS 16後基準計算之與英國合併相關之一次性影響港幣7億7,400萬元。按IFRS 16後基準及撇除與英國合併相關之一次性影響，基本EBITDA為港幣336億1,700萬元(2024年12月31日：港幣298億2,400萬元)；基本EBIT為港幣51億3,900萬元(2024年12月31日：港幣45億9,000萬元)。

財務及投資與其他

此分部錄得之基本EBITDA及EBIT較去年有所改善，主要受惠於Cenovus Energy之較高貢獻，以及集團所佔TPG及和黃醫藥出售非核心資產所得收益，惟因競爭加劇導致Marionnaud業務表現未如理想而部分抵銷。

集團於Cenovus Energy之16.4%投資按IFRS 16後基準所佔EBITDA、EBIT及盈利淨額分別為港幣98億5,100萬元、港幣48億3,800萬元及港幣37億5,700萬元，較去年分別增加港幣5億4,000萬元、港幣3億4,700萬元及港幣7億1,600萬元，主要反映上游產量增加以及確認下游資產出售之收益，惟因商品價格下跌而部分抵銷。Cenovus Energy於2025年11月完成收購MEG Energy，新增每日約11萬桶之油砂產量，並透過短期內可實現之協同效應創造價值。聯同維持具競爭力之成本架構、優化毛利並專注於財務紀律，集團業務於多變之商品價格週期中具備良好韌力。

集團印尼電訊合資企業Indosat Ooredoo Hutchison錄得按IFRS 16後基準計算之EBITDA及盈利淨額較去年分別增加1%及12%。儘管上半年營商環境充滿挑戰，該業務於下半年恢復正數增長，主要受惠於各業務範疇收益改善與成本持續優化。

集團於澳洲之上市聯營公司TPG Telecom，按持續經營業務基準錄得5,200萬澳元之盈利淨額，比較去年1億4,000萬澳元之虧損淨額（其中包括除稅前一次性非現金減值支出2億5,000萬澳元）。撇除此項減值，基本業績改善反映服務收益增長2%及嚴謹之成本控制，為達致2026年之目標定下穩固基礎。該項業務亦已於2025年7月完成出售一項非核心資產，獲47億澳元之淨現金所得款項。

集團之流動資金及財務狀況得以進一步鞏固，並得益於英國合併完成後收取之所得款項淨額約13億英鎊，以及透過受控制之資本開支及嚴格營運資金管理所持續產生之現金流。於2025年12月31日之綜合現金與可變現投資合共為港幣1,513億1,000萬元，綜合銀行及其他債務總額⁷為港幣2,650億9,900萬元，綜合債務淨額⁷因而為港幣1,137億8,900萬元（2024年12月31日一港幣1,296億1,400萬元）以及債務淨額對總資本淨額比率⁷為13.9%，較截至2024年12月31日止年度呈報之16.2%大幅改善2.3個百分點。

可持續發展

集團一直致力推動可持續營運，並以於2050年前實現其整個價值鏈溫室氣體淨零排放為目標。集團迄今達致之範圍1及2排放量已較2020年基線減少約23%，並正按計劃於2030年前達致範圍1及2排放量減少50%之目標。此外，集團已開始於2025年可持續發展報告中，按類別披露其2024年範圍3之排放量，展示於提升整個價值鏈排放表現透明度方面之承諾。

隨着披露要求日益嚴格及持份者期望不斷提升，集團繼續與投資者、評級機構、非政府組織、客戶及員工保持定期交流，並分享集團於氣候變化方面之最新策略與措施。年內之重要進展包括完成部門之雙重重要性評估、加強網絡安全及人工智能相關政策，以推動負責任之數據與人工智能實踐，並正式制訂新員工多元化政策，以促進共融之工作場所文化。商業道德始終為集團之核心營運原則：集團於本年度發佈最新版之反欺詐及反賄賂政策，提供更完善之指引，並闡明對道德操守之期望。

註7：就「債務淨額」之計算而言，銀行及其他債務總額之定義為銀行及其他債務之本金總額，以及因收購而產生之未攤銷公平價值調整。債務淨額之定義為銀行及其他債務總額，減現金、速動資金及其他上市投資總額。總資本淨額之定義為銀行及其他債務總額，加權益總額（經調整以撇除IFRS 16之影響）及來自非控股股東之借款，減現金、速動資金及其他上市投資總額。按IFRS 16為基準之綜合債務淨額對總資本淨額比率，於計及IFRS 16對權益總額之影響後，為14.1%（2024年12月31日：16.4%）。

主席報告

展望

毋庸置疑，集團各業務於2026年將面臨或意想不到之新挑戰。然而，集團將一如既往維持嚴謹資本分配、現金流及負債管理，並保持強健之財務狀況，以確保其一直維持穩定之表現。集團亦將繼續尋覓重大交易機會以提升股東價值。

最後，本人謹向董事會及集團全球所有員工之忠誠努力、專業精神與寶貴貢獻謹致衷心謝意。

主席
李澤鉅

香港，2026年3月19日