

董事會報告

董事會全仁欣然向股東提呈截至2025年12月31日止年度之報告及經審核財務報表。

主要業務

本公司之主要業務為投資控股，其主要附屬公司、聯營公司及合資企業之業務刊於第343頁至第346頁。

業務審視

按公司條例(香港法例第622章)附表5指定本集團業務之中肯審視，其中包括本集團於年度內之表現討論及分析、本集團所面對主要風險及不明朗因素之描述、自2025年財政年度結束後發生並對本集團有影響之重大事項(如有)，以及本集團日後可能出現之業務發展，均載於本年報第4頁至第51頁之「主席報告」、「業務回顧」、「按地區劃分的核心業務分析」、「按核心業務劃分的分析」、「主要財務資料」及「業務概要」內及第58頁至第65頁之「風險因素」內。有關本集團環境政策及表現之討論，本集團遵守對其有重大影響之相關法律及規例之情況，以及本集團與對其有重大影響兼賴以成功之持份者之主要關係論述，載於「企業管治報告」第110頁及第120頁至第126頁內。所有該等討論均構成本報告之一部分。

集團溢利

綜合收益表刊於第132頁，該表顯示本集團截至2025年12月31日止年度之溢利。

股息

本公司已於2025年9月底向股東派發2025年上半年之中期股息每股港幣7角1仙。

董事建議於2026年6月11日(星期四)向於2026年5月28日(星期四)(即釐定股東享有建議末期股息之記錄日期)營業結束時名列本公司股東名冊內之股東(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。於本報告日期，本公司並無持有庫存股份(不論於中央結算及交收系統內或以其他方式持有或存放)。

儲備

年內本公司及本集團之儲備變動分別詳列於第256頁至第259頁之財務報表附註卅三，以及第136頁至第138頁之綜合權益變動表內。

慈善捐款

年內本集團捐助予慈善機構之款項約達港幣50,000,000元(2024年：約港幣40,000,000元)。

固定資產

固定資產之變動詳情列於第206頁及第207頁之財務報表附註十三內。

董事會報告

股本

年內之股份變動詳情列於第254頁之財務報表附註卅二內。

董事

於本報告日期，本公司董事會（「董事會」）之成員載列如下：

執行董事

李澤鉅先生(主席)
霍建寧先生(副主席)
陸法蘭先生(集團聯席董事總經理兼集團財務董事)
黎啟明先生(集團聯席董事總經理)
葉德銓先生(副董事總經理)
甘慶林先生(副董事總經理)
施熙德女士
甄達安先生

非執行董事

周近智先生
周胡慕芳女士
李業廣先生

獨立非執行董事

周靜宜女士
蒔紀倫先生
斐歷嘉道理先生
梁劉柔芬女士
戴保羅先生
詹靖翎女士
黃桂林先生

於2025年3月21日，麥理思先生退任非執行董事。

麥理思先生與董事會並無意見分歧，亦無任何有關本公司之事宜須提呈本公司股東垂注。

霍建寧先生、黎啟明先生、甄達安先生、李業廣先生、戴保羅先生及黃桂林先生將根據本公司組織章程細則第111(A)條，於即將舉行之本公司股東週年大會（「2026年股東週年大會」）上輪值告退。李業廣先生將不會尋求於2026年股東週年大會上膺選連任，而所有其他退任董事均符合資格並願意膺選連任。有關重選董事的詳情載於連同本年報寄發予股東之通函內。

周近智先生將於2026年股東週年大會結束後退任非執行董事。

本公司已接獲各獨立非執行董事就其獨立性（按香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）第3.13條所載準則）所作出之書面確認，而本公司認為所有獨立執行董事均為獨立。有關本公司就此作出的評估，請亦參閱「企業管治報告」第95頁。

董事個人資料詳列於本年報「董事資料」一節內。

董事服務合約

擬於2026年股東週年大會上膺選連任之董事，概無與本公司訂立不可於一年內在不予賠償(法定賠償除外)之情況下終止之服務合約。

購買股份或債券之安排

於年內任何時間或年末，本公司或其附屬公司概無作出任何安排，致使任何董事可透過購入本公司或任何其他法團之股份或債券而獲益。

董事於重要交易、安排或合約中之重大權益

於年末或年內任何期間，本公司或其任何附屬公司並無參與和董事或與其有關連實體直接或間接擁有重大權益而有關本公司及其附屬公司業務之重大交易、安排或合約。

關連交易

如本公司遵照上市規則第十四A章於2026年2月26日刊發之公告，於2026年2月25日香港、倫敦及巴黎交易時段之後以及2026年2月26日三地交易時段之前，CKI Number 1 Limited(「長江基建附屬公司」，長江基建集團有限公司(「長江基建」)之間接全資附屬公司)、Devin International Limited(「電能實業附屬公司」，電能實業有限公司(「電能實業」)之間接全資附屬公司)、Eagle Insight International Limited(「長江實業附屬公司」，長江實業集團有限公司(「長實」)之間接全資附屬公司)、Engie UK 2026 Limited(「買方」)及Engie Group Participations SA(作為買方擔保人)就向買方出售(a) UK Power Networks Holdings Limited(「目標公司」，長江基建附屬公司、電能實業附屬公司及長江實業附屬公司分別持有40%、40%及20%)全部已發行股本(「出售股份」)，以及(b)(i)由目標公司發行、將於2051年到期總額為689,180,000英鎊而利率為8.125%的貸款票據及(ii)由目標公司之全資附屬公司發行，將於2051年到期總額為85,000,000英鎊而利率為8.125%的貸款票據(並連同各相關票據購買協議及貸款協議)(「股東債務票據」)(「出售事項」)訂立有條件購股協議(「購股協議」)，出售事項需待達成購股協議條件方可完成。就長江基建附屬公司之出售股份及長江基建附屬公司之股東債務票據，買方應付之基本代價為4,219,200,000英鎊(相等於約港幣44,301,600,000元)(將予以慣常調整)。

關於出售事項，ENGIE S.A.(「Engie」)已簽立日期為2026年2月25日之擔保協議，據此，Engie將就買方根據購股協議項下收購價之款項支付提供擔保。長江基建、電能實業及長實已各自於2026年2月25日(倫敦時間)向買方簽發個別之擔保函，分別就長江基建附屬公司、電能實業附屬公司及長江實業附屬公司履行於購股協議項下之各項義務提供擔保。長江基建附屬公司、電能實業附屬公司及長江實業附屬公司各自於購股協議項下之權利及義務均為個別性質，且長江基建附屬公司、電能實業附屬公司及長江實業附屬公司各自僅就其於購股協議項下各自同意出售或促使出售之出售股份或股東債務票據，享有相關權利及承擔相關義務。

根據上市規則，長實已被香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)視為本公司之關連人士。

根據上市規則，本公司之間接附屬公司長江基建附屬公司出售事項構成本公司之關連交易。於此基礎上，由於本公司就長江基建附屬公司出售事項之一項或多項適用百分比率超過5%，本公司須就長江基建附屬公司出售事項遵守上市規則第十四A章項下之公告、申報、通函及獨立股東批准之規定。

有關長江基建附屬公司出售事項更多詳情，請參閱本公司於2026年2月26日刊發之公告及本公司致股東有關長江基建附屬公司出售事項之通函。

董事會報告

持續關連交易

如本公司於2023年12月13日所公佈(「該公告」)，本公司與長實於同日分別訂立(i)主租賃協議，載列規管由長實集團擁有之物業(包括辦公室空間、停車場及樓宇範圍)租賃予本集團成員公司及許可其使用該等物業(「租賃交易」)之框架條款；及(ii)主購買協議，載列規管長實集團成員公司向本集團購買貨品(如冷氣機及其他電器及禮券/現金券)及服務(如印刷銷售書及廣告物料)(「項目相關物資」)，以供長實集團物業發展項目使用(「項目相關物資交易」)之框架條款，各項協議均為期由2024年1月1日至2026年12月31日止。

根據主租賃協議，本集團相關成員公司與長實集團相關成員公司將就租賃交易簽訂個別租契、租約或許可協議。該等協議之條款及其項下應付代價(包括短期租賃付款額、固定租賃付款額、可變動租賃付款額，以及管理/服務費)將按個別情況及以公平基準磋商，並按正常商業條款釐定，且將不遜於本集團相關成員公司可從可資比較物業之獨立業主或出租人所取得者。就此而言，應付租金或許可費將為市價，而本集團將尋求具有競爭力之報價(包括比較市場上充足數目之可資比較物業之獨立業主、出租人或發出許可人士之價格)以供管理層審閱，確保經計及所需物業之規模、地點、設施及狀況後，本集團就租賃交易應付予長實集團相關成員公司之租金或許可費屬公平合理。長實集團向本集團相關成員公司收取之管理/服務費基準與長實集團向同一大廈或物業內之其他租戶或許可持有人將收取者相同。

根據主購買協議，本集團相關成員公司與長實集團相關成員公司將就項目相關物資交易簽訂個別合約。該等合約之條款及其項下應付代價將按個別情況及以公平基準磋商，並按正常商業條款釐定，且將不優於本集團相關成員公司向有關項目相關物資之獨立客戶所提供者。就此而言，本集團相關成員公司應收費用將為市價，並基於參考本集團就具有相若或可資比較質量、可靠度及服務水平之項目相關物資當時收取之現行市價而釐定，或(如無此類項目相關物資)基於參考不優於本集團相關成員公司就具有相若或可資比較範圍、規模、質量、可靠度及服務水平之項目相關物資可向獨立客戶提供之現行市價而釐定。

本集團認為，訂立租賃交易及項目相關物資交易(統稱「2025年持續關連交易」)將有助達致業務持續性及效益。

根據上市規則，長實已被聯交所視為本公司之關連人士。因此，根據上市規則第十四A章，2025年持續關連交易構成本公司之持續關連交易。

如該公告所披露，(i)於截至2024年及2025年12月31日止兩個年度以及截至2026年12月31日止年度，有關租賃交易之使用權資產預期年度確認金額分別將不會超出港幣655,000,000元、港幣680,000,000元及港幣780,000,000元；及(ii)於截至2024年及2025年12月31日止兩個年度以及截至2026年12月31日止年度，有關項目相關物資交易之最高年度總額分別將不會超出港幣198,000,000元、港幣215,000,000元及港幣590,000,000元。

於截至2025年12月31日止年度，有關租賃交易之使用權資產確認金額約為港幣291,000,000元(約佔2025年之年度上限43%)；及有關項目相關物資交易之總額約為港幣20,000,000元(約佔2025年之年度上限9%)。

於釐定該等交易之價格及條款時，已遵循適用於本集團2025年持續關連交易之相關定價政策。

本集團之內部審核部門已審閱2025年持續關連交易及涵蓋2025年持續關連交易之價格磋商、審閱與批准、協議管理、匯報及合併過程之內部監控程序是否充分及其成效，並認為已對經審閱範圍採取令人滿意的管控措施，以確保2025年持續關連交易分別在主租賃協議及主購買協議之框架內進行。

本公司全體獨立非執行董事經審閱2025年持續關連交易及本集團之內部審核部門提供之報告後，確認該等交易(a)在本集團之日常及一般業務中訂定；(b)按一般(或更佳)之商業條款進行；及(c)根據規管各自協議之條款進行，條款屬公平合理並且符合本公司股東之整體利益。

本公司已委聘其外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所，根據香港會計師公會頒佈之香港鑒證業務準則第3000號(經修訂)下之《非審核或審閱過往財務資料之鑒證工作》規定，並參照實務說明第740號(經修訂)《關於香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件》，就2025年持續關連交易作出匯報。根據已執行之工作，本公司之外聘核數師已在其致董事會之函件中確認並無發現任何事宜導致其認為：

- (i) 2025年持續關連交易並未獲董事會批准；
- (ii) 2025年持續關連交易在各重大方面無根據本集團就涉及本集團提供貨品或服務交易之定價政策；
- (iii) 2025年持續關連交易在各重大方面無根據規管該等交易之有關協議進行；及
- (iv) 有關2025年持續關連交易之總額已超逾該公告所披露2025年各自之年度上限。

本集團於截至2025年12月31日止年度進行之有關連人士交易載於財務報表附註卅九內。該等有關連人士交易概不構成上市規則項下之不獲豁免關連交易。

獲准許彌償條文

本公司之組織章程細則規定，在相關法規之條文規限下，每名董事就其作為董事在獲判勝訴或獲判無罪之任何民事或刑事法律訴訟中，因抗辯而招致或蒙受一切損失或責任，或因須個人承擔主要由本公司結欠之任何款項而蒙受任何虧損，均有權從本公司資產中獲得彌償保證。本公司已為本公司及其附屬公司之董事就可能向其提出之索償所產生之潛在費用及債務投購董事責任保險。於截至2025年12月31日止財政年度內及截至本報告日期，本公司組織章程細則之相關條文及董事責任保險一直生效。

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債券之權益與淡倉

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債券之權益與淡倉載於「董事資料」一節第72頁至第76頁內。

董事會報告

根據證券及期貨條例須予披露之股東權益與淡倉

就本公司董事及最高行政人員所知，於2025年12月31日，除於「董事資料」中「董事及最高行政人員於股份、相關股份及債券之權益與淡倉」一節所披露之本公司董事及最高行政人員之權益外，下列人士於本公司股份或相關股份中，擁有根據證券及期貨條例（香港法例第571章）（「證券及期貨條例」）第XV部第2及第3分部之條文須向本公司披露，或已在本公司按證券及期貨條例第336條規定備存之登記冊中記錄，或已知會本公司及聯交所之權益或淡倉：

(I) 主要股東於本公司股份及相關股份之權益與淡倉

於本公司股份之好倉

名稱	身份	持有股份數目	總數	持股權 概約百分比 ⁽⁵⁾
Li Ka-Shing Unity Trustee Company Limited （「TUT1」）為 The Li Ka-Shing Unity Trust （「UT1」）之信託人	信託人	1,005,817,044	1,005,817,044 ⁽¹⁾	26.26%
Li Ka-Shing Unity Trustee Corporation Limited （「TDT1」）為 The Li Ka-Shing Unity Discretionary Trust（「DT1」）之信託人	信託人及 信託受益人	1,005,817,044	1,005,817,044 ⁽¹⁾	26.26%
Li Ka-Shing Unity Trustcorp Limited（「TDT2」） 為另一全權信託（「DT2」）之信託人	信託人及 信託受益人	1,005,817,044	1,005,817,044 ⁽¹⁾	26.26%
李嘉誠	受控制公司 之權益 全權信託 成立人	300,000))) 1,162,632,010)	1,162,932,010 ⁽²⁾	30.36%

(II) 其他人士於本公司股份及相關股份之權益與淡倉

(a) 於本公司股份及相關股份之好倉

名稱	身份	持有股份/ 相關股份數目	總數	持股權 概約百分比 ⁽⁵⁾
BlackRock, Inc.	受控制公司之權益	193,384,314	193,384,314 ⁽³⁾	5.05%

(b) 於本公司相關股份之淡倉

名稱	身份	持有 相關股份數目	總數	持股權 概約百分比 ⁽⁵⁾
BlackRock, Inc.	受控制公司之權益	885,000	885,000 ⁽⁴⁾	0.02%

附註：

- (1) 上述三處所提述之1,005,817,044股本公司股份，實指同一組本公司之股份。該等1,005,817,044股本公司股份，其中913,378,704股股份由TUT1以UT1信託人身份持有，而92,438,340股股份則由TUT1以UT1信託人身份控制之多家公司持有。如「董事資料」內「董事及最高行政人員於股份、相關股份及債券之權益與淡倉」一節附註(1)(a)所述，根據證券及期貨條例規定，TUT1作為UT1之信託人、TDT1作為DT1之信託人及TDT2作為DT2之信託人各自均被視為有責任披露有關同一組1,005,817,044股本公司股份。
- (2) 1,162,932,010股本公司股份，其中包括：
 - (a) 300,000股股份由李嘉誠基金會有限公司（「李嘉誠基金會」）持有。根據李嘉誠基金會之組織章程文件條款，李嘉誠先生可能被視為可於該基金會之成員大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權。
 - (b) 如「董事資料」內「董事及最高行政人員於股份、相關股份及債券之權益與淡倉」一節附註(1)所述之1,162,632,010股本公司股份。由於李嘉誠先生按證券及期貨條例而言可能被視為DT1、DT2及另外兩項全權信託（DT3及DT4）各自之成立人，根據證券及期貨條例規定，李嘉誠先生於退任本公司董事後被視為有責任披露以主要股東身份持有同一組1,162,632,010股本公司股份之權益。
- (3) 此包括透過非上市衍生工具（以現金結算）持有之5,922,500股相關股份之權益。
- (4) 此包含透過非上市衍生工具（以現金結算）持有之885,000股相關股份之權益。
- (5) 本表所列之持股權百分比乃按本公司於2025年12月31日之已發行股份數目（即3,830,044,500股股份）計算。於2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股份。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，概無其他人士（本公司董事及最高行政人員除外）於本公司股份或相關股份中擁有已在本公司按證券及期貨條例第336條規定備存之登記冊中記錄，或已知會本公司及聯交所之任何權益或淡倉。

銀行貸款及其他借款

本公司於截至2025年12月31日止年度並無任何借款（包括債券）。

於2025年12月31日，本集團之借款總額（包括債券）為港幣263,593,000,000元（2024年為港幣256,392,000,000元）。借款之詳情列於第230頁至第244頁之財務報表附註廿六內。

與股份掛鈎之協議

本公司於年度內概無訂立將會或可能導致本公司發行股份之與股份掛鈎之協議，或須本公司訂立將會或可能導致本公司發行股份之協議，而於年底亦無存續上述協議。

股份計劃

於截至2025年12月31日止年度內，本公司或其附屬公司概無任何股份計劃。

管理合約

年內並無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務之管理及行政事宜之合約。

購回、出售或贖回上市證券

於截至2025年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購回、出售或贖回本公司任何上市證券（包括出售庫存股份）。於2025年12月31日，本公司或其附屬公司並無持有庫存股份（不論於中央結算及交收系統內或以其他方式持有或存放）。

優先購買權

本公司之組織章程細則或開曼群島法例並無優先購買權之條文，以規定本公司須按比例向現有股東發售新股份。

董事會報告

主要客戶及供應商

年內，本集團之五個最大供應商在本集團採購額合佔之百分比，以及本集團五個最大客戶在本集團所佔銷售貨品或提供服務之收入合佔之百分比，均低於30%。

足夠公眾持股量

本公司適用之公眾持股量門檻為初步指定門檻，即本公司已發行股份總數(不包括庫存股份(如有))至少25%由公眾人士持有。

於2025年12月31日，本公司已發行股本總額為港幣3,830,044,500元，由3,830,044,500股每股面值港幣1.00元之普通股組成。本公司發行一類股份，其在各方面均享有同等權益。

於本報告日期，根據本公司從公開資料所得或據董事所悉，本公司於2025年12月31日已遵守上市規則第13.32B條指定之公眾持股量規定。就本節披露而言，「公眾人士」、「核心關連人士」、「主要股東」及「緊密聯繫人」等詞彙具有上市規則所賦予之涵義。

於2025年12月31日，根據下文所載股份所有權組成計算，本公司已發行股份總數(不包括庫存股份(如有))中，約69%由公眾人士持有⁽¹⁾：

股東組別	名稱	持有股份數目	持股權 概約百分比 ⁽⁷⁾
<i>(a) 非公眾股東</i>			
(i) 主要股東及其緊密聯繫人	TUT1 為 UT1 之信託人	1,005,817,044 ⁽²⁾	26.2612%
(ii) 董事及其緊密聯繫人 ⁽³⁾	李澤鈺	160,012,516 ⁽⁴⁾	4.1778%
	霍建寧	6,011,438	0.1569%
	陸法蘭	166,800	0.0043%
	黎啟明	34,200	0.0008%
	甘慶林	108,400	0.0028%
	施熙德	192,187	0.0050%
	周近智	99,752	0.0026%
	周胡慕芳	129,960	0.0033%
	李業廣	906,584	0.0236%
	斐歷嘉道理	7,380,860	0.1927%
	梁劉柔芬	11,000	0.0002%
(iii) 被排除在「公眾人士」定義以外之其他人士		772,306 ⁽⁵⁾	0.0201%
<i>(b) 公眾股東</i>			
(i) 已根據證券及期貨條例第XV部披露其權益之人士	BlackRock, Inc.	187,461,814 ⁽⁶⁾	4.8945%
(ii) 其他公眾人士		2,460,939,639	64.2535%
總數：		3,830,044,500	100%

附註：

- (1) 持股權資料明細乃基於根據證券及期貨條例提交之相關披露權益申報及本公司所得資料而編製。本公司並無獨立核證該等資料。
- (2) 有關進一步詳情，請參閱「根據證券及期貨條例須予披露之股東權益與淡倉－(I)主要股東於本公司股份及相關股份之權益與淡倉」一節。
- (3) 有關進一步詳情，請參閱「董事資料」中「董事及最高行政人員於股份、相關股份及債券之權益與淡倉」一節。
- (4) 此不包括上文(a)(i)所載股份。
- (5) 此包括本公司核心關連人士(其聯繫僅在本公司之附屬公司層面)持有之股份。
- (6) 此不包括透過非上市衍生工具(以現金結算)持有之5,922,500股相關股份之權益。有關進一步詳情，請參閱「根據證券及期貨條例須予披露之股東權益與淡倉－(II)其他人士於本公司股份及相關股份之權益與淡倉」一節。
- (7) 由於約整調整，百分比相加後或不等於總數。

核數師

執業會計師羅兵咸永道會計師事務所已審核截至2025年12月31日止年度之財務報表，並將於2026年股東週年大會上告退，亦符合資格並願意膺聘連任。

承董事會命

執行董事兼公司秘書
施熙德

香港，2026年3月19日