



HARMONY AUTO
和諧汽車

China Harmony Auto Holding Limited

中國和諧汽車控股有限公司

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

股份代號: 3836

2025

年度報告





目錄

公司資料	2
主席致辭	4
管理層討論與分析	6
董事及高級管理層	20
董事會報告	25
企業管治報告	47
環境、社會及管治報告	65
獨立核數師報告	127
綜合損益及其他全面收入表	134
綜合財務狀況表	136
綜合權益變動表	138
綜合現金流量表	139
綜合財務報表附註	142
五年財務概要	260

董事會

執行董事

馮長革先生(主席)
馮少倫先生(副主席)
劉風雷先生(總裁兼首席執行官)
馬林濤女士(副總裁)
成軍強先生(副總裁兼首席運營官)

獨立非執行董事

王能光先生
劉國勳先生
宋嘉桓先生

審核委員會

王能光先生(主席)
劉國勳先生
宋嘉桓先生

薪酬委員會

宋嘉桓先生(主席)
劉風雷先生
劉國勳先生

提名委員會

馮長革先生(主席)
王能光先生
宋嘉桓先生

公司秘書

黃慧兒女士

授權代表

劉風雷先生
黃慧兒女士

法律顧問

海問律師事務所有限法律責任合夥
香港
中環
港景街1號
國際金融中心1期
6樓601-602及610-616室

核數師

北京興華鼎豐會計師事務所有限公司
執業會計師及註冊公眾利益實體核數師
香港
觀塘
駿業街46號
廣域創科中心1樓

公司資料

主要往來銀行

中原銀行鄭州分行
上海浦東發展銀行鄭州分行
中國光大銀行鄭州分行
興業銀行鄭州分行
興業銀行香港分行
恒生銀行有限公司

註冊辦事處

Vistra (Cayman) Limited
P.O. Box 31119
Grand Pavilion Hibiscus Way
802 West Bay Road
Grand Cayman KY1-1205
Cayman Islands

中國主要營業地點及總辦事處

中國
河南省鄭州市
鄭東新區中央商務區
商務內環路世貿大廈A棟15A層

香港主要營業地點

香港
銅鑼灣
希慎道33號
利園一期19樓1915室

開曼群島股份過戶登記處

Vistra (Cayman) Limited
P.O. Box 31119
Grand Pavilion, Hibiscus Way
802 West Bay Road
Grand Cayman KY1-1205
Cayman Islands

香港股份過戶登記分處

卓佳證券登記有限公司
香港
夏慤道16號
遠東金融中心17樓

公司網址

www.hexieauto.com

股份代號

3836

主席致辭

尊敬的各位股東：

本人謹代表中國和諧汽車控股有限公司(「**本公司**」或「**我們**」)董事(「**董事**」)會(「**董事會**」)，欣然提呈本公司及其附屬公司(「**本集團**」)截至2025年12月31日止年度(「**報告期間**」)的年度報告。

2025年，全球汽車產業深度變革，格局加速重構。電動化轉型持續推進，市場競爭日趨激烈，行業從「規模引領」轉向「質量引領」。智慧化和輕量化成為核心行業驅動力，為本集團帶來機遇和挑戰。中國內地市場，經銷商普遍面臨乘用車供需失衡的壓力，以及日益激烈的價格競爭。在全球市場，中國新能源汽車出海規模與品質同步提升，以完整產業鏈與智慧化優勢快速拓展歐洲、東南亞、中東和非洲市場，深刻改寫全球汽車流通版圖。

面對行業轉型，本集團立足核心優勢，確立2025年全新戰略體系，以清晰導向、堅定信念、務實舉措，實現其精細化運營管理，力爭實現業務突破。為夯實根基、提升核心競爭力，本集團重點推進「三個加強、三個重視」戰略落地，聚焦高效運營與可持續盈利增長。

「三個加強」聚焦於提升運營效率，具體如下：

- 提升輕資產網路建設：本集團最佳化店面網路佈局，探索多品牌集中運營模式，盤活現有店面網路以降低運營成本、提高效率。
- 提升精益管理：本集團主動管理庫存，使運營與市場需求相匹配，簡化銷售流程，減輕庫存壓力。
- 提升端到端成本管控：本集團最佳化費用結構，精簡人員，提高人效，實現精細化管控。

「三個重視」旨在拓展利潤潛力，具體如下：

- 重視發展大客戶業務：本集團針對大客戶需求提供定製化服務，深化合作，擴大市場份額，培育新的利潤增長點。
- 重視發展輔助業務：本集團深化在二手車領域的佈局，完善全鏈條服務體系，拓展輔助服務(包括金融和保險)，實現利潤來源多元化。

主席致辭

- 重視升級售後服務：本集團聚焦現有汽車保有量，完善售後服務網路，提升服務質量，挖掘後市場潛力。

同時，本集團秉持「簡約、競爭、成功、快樂」四大核心理念，最佳化發展生態：

- 以簡約為原則：本集團簡化管理流程，優化業務流程，消除冗餘低效的運營模式，提升決策與執行效率。
- 以競爭為動力：本集團主動適應行業競爭格局，透過競爭錘鍊團隊，實現健康可持續發展。
- 以成功為目標：本集團以共同願景和目標凝聚全體員工，匯聚集體力量，開創業務發展的新里程碑。
- 以快樂為基石：本集團營造積極、團結、互助的工作氛圍，讓員工在努力中成長，在貢獻中收穫快樂，實現與本公司的共同發展。

2025年是本集團推動高質量發展的關鍵的一年。本集團深知，每一份成績的取得離不開股東的信任和支持，也離不開全體員工的拼搏與付出。未來，我們將強化核心競爭力，拓展全球佈局，落實戰略舉措，力爭實現目標，為股東創造更大價值。

最後，我們再次向全體股東、客戶及業務夥伴長期以來的信任與支援表示衷心的感謝，並向所有員工的辛勤奉獻致以崇高的敬意。

中國和諧汽車控股有限公司

馮長革
董事會主席

2026年3月31日

管理層討論與分析

行業回顧

2025年，全球和中國汽車行業經歷結構調整且增長強勁，乘用車市場持續復甦，新能源汽車（「**新能源汽車**」）滲透率提升，豪華車市場競爭加劇，以及中國新能源汽車品牌全球化取得顯著進展。本集團緊跟市場趨勢經營，把握海外市場擴張帶來的機遇，同時積極應對豪華車領域的挑戰。

根據中國乘用車市場信息聯席會（以下簡稱「**乘聯會**」）發佈的資料，2025年中國全年乘用車零售銷量約為23.7百萬輛，同比增長3.8%。上半年零售銷量約為10.9百萬輛，下半年零售銷量達到約12.8百萬輛，其中12月達到2.3百萬輛的年度高點。延長新能源汽車稅收優惠、以舊換新補貼和地方政府政策提振了消費者需求和經銷商成交量。

2025年是中國新能源汽車市場的關鍵一年，全年零售銷量達到約12.8百萬輛，同比增長17.6%，佔乘用車零售總量的53.9%。比亞迪品牌以約3.5百萬輛的銷量保持在中國的領先地位，佔據27.2%的市場份額。

2025年中國豪華車零售銷量同比下降9.6%至約2.5百萬輛。其中，一線品牌寶馬、奔馳和奧迪（統稱「**BBA**」）依然佔據主導地位，合計銷量約1.8百萬輛，佔據一線豪華車市場72.0%的份額。寶馬（含MINI品牌）以625,527輛的交付量，同比下降12.5%，保持領先地位；奔馳交付551,900輛，同比下降19.0%；奧迪交付617,500輛，同比下降4.9%。銷量下降乃由於消費者對高端新能源汽車的偏好以及新興新能源汽車品牌的激烈競爭。

根據集邦諮詢發佈的資料，2025年，全球新能源汽車銷量達到20.53百萬輛，同比增長26%，中國約佔全球新能源汽車銷量的66%。從出口量分佈來看，比亞迪品牌以出口超1.0百萬台、同比增長超1倍的成績領跑出口市場，其產品在亞太、歐洲、非洲市場廣受歡迎。中國新能源汽車製造商正在加快海外本土化戰略，以緩解地緣政治和關稅風險，為長期發展奠定堅實基礎。

管理層討論與分析

行業展望

儘管近期面臨不利因素，但在政府政策和供應動態根本性轉變的支持下，中國乘用車市場的前景預計將從2026年起出現改善。

政府政策正在決定性地從直接補貼驅動的支持轉向具有長期制度性支持的市場化框架。到2027年逐步減少並最終逐步取消新能源汽車購置稅豁免的明確路線圖將有助於緩和競爭強度。這一轉變有望緩和價格競爭，使市場朝著更加理性和穩定的階段發展，在這個階段，競爭基於產品價值和服務質量，而不僅僅是補貼優勢。價格壓力的緩解將是恢復經銷商業務健康毛利率的基礎。

豪華汽車品牌越來越符合市場電動化趨勢。寶馬和雷克薩斯等品牌正在加速推出電動和插電式混合動力產品。例如，寶馬與國內領先的電池供應商建立戰略合作夥伴關係，通過其在中國的合資企業擴大本地化電動汽車和電池生產，並深化與科技公司在智能互聯和人工智能車載系統方面的合作。增強的電動化產品系列預計將更好地滿足豪華車領域不斷變化的消費者偏好。

在2025年中國汽車流通協會（「CADA」）年會期間，CADA概述了其對推動乘用車市場零售持續增長的三個關鍵領域的關注：第一，重塑渠道價值，持續引領汽車流通行業變革；第二，重構和諧廠商關係，增強汽車產業有序健康發展的韌性；第三，推動二手車和汽車金融，成為汽車市場繁榮發展的內生動力和增長引擎。

業務回顧及展望

截至2025年12月31日止年度，本集團經營表現強勁，總銷量達71,498輛。這代表了強勁的同比增長，達到77.6%，顯著超過整體市場的增長率，並展示了本集團戰略計劃的成功實施。中國香港及海外市場成為首要增長動力，銷量達40,499輛，佔總銷量的56.6%，而國內銷量則略有下降，為30,999輛，佔總銷量的43.4%。

中國內地市場

2025年，中國汽車市場步入關鍵轉型期，發展重心從規模擴張轉向質量提升。整體乘用車銷量有所下滑，而新能源滲透率突破50%的歷史拐點，推動行業動態發生根本性重塑。面對多重挑戰，本集團精準研判，從四大維度發力，有效化解壓力，實現穩健運營。

（一）銷售端：調結構、控庫存，成功扭轉經營困境

面對市場環境帶來的盈利壓力，本集團優化銷售策略、聚焦提質增效。首先，本集團主動調減批售和零售任務，聚焦高毛利、高需求車型，加快銷售節奏以保障盈利；其次，本集團主動嚴控庫存管理，於下半年與廠家協商，將批售和零售目標分別調減近15%和18%，從而有效遏制虧損、扭轉經營困境。

（二）售後端：重毛利、追增量，築牢盈利支撐

本集團以售後服務為核心盈利點，推動業務重心從「追收入」向「提毛利」轉型。本集團嚴控事故車成本，拓展售後增值服務。2025年內，零服吸收率穩升。其中，寶馬品牌零服吸收率於2025年突破100%，為店面運轉提供堅實保障。

管理層討論與分析

(三) 網絡端：降成本、優佈局，提質增效

本集團堅持「優勝劣汰、提質控本」的原則，優化門店佈局。本集團對現有門店重新談判租金並控制成本，以釋放利潤潛力，同時嚴格評估新店開設，避免盲目擴張。對於表現未達預期的豪華品牌門店，本集團將設定觀察期，經全面評估後實施必要的關店措施。同時，本集團將充分利用相關物業及資產，主動尋求新能源汽車品牌的授權。以此作為戰略契機，本集團將探索增加在新能源汽車網路領域的業務佔比，主要聚焦於一二線主流新能源汽車品牌，以實現更為均衡的品牌組合。

(四) 運營端：保現金、控風險，築牢經營底線

本集團將現金流安全視為核心要務，強化全員現金流管理意識。通過優化庫存週轉、加快資金回籠減少資金佔用，同時加強風險防控機制，確保資金流順暢，化解經營風險。

展望未來，本集團預期在行業價格競爭緩和及消費者需求趨穩的支援下，豪華車領域將逐步復甦。在行業低迷期間所實施的戰略舉措，包括門店網絡優化、成本控制以及轉向以利潤為核心的銷售目標，已增強了中國內地業務的運營韌性。隨著市場環境恢復正常，該等措施預計將使相關業務得以實現更佳的財務表現。

在2025年奠定的穩定運營的基礎之上，本集團將延續行之有效的運營管理策略，聚焦銷售優化、售後創利、網絡升級及現金流管理等核心能力的提升。

2025年實施的戰略調整，包括優化銷售策略、庫存控制、重售後管理及成本管控，已增強中國內地豪華車業務的運營韌性。隨著全行業價格競爭出現緩和跡象及市場環境逐步企穩，該等措施預計將支援該業務實現更佳的財務表現。

中國香港及海外市場

截至2025年12月31日，本集團全球化網絡佈局取得重要里程碑。本集團中國香港及海外業務已覆蓋全球25個國家、54個城市，在營門店120家，其中亞太地區96家，歐洲19家，中東及非洲5家。中國香港及海外市場交付量總計40,499台，同比大幅增長480.7%。

本集團海外業務體系持續完善，售後總進廠台次達71,446台，售後服務收入達人民幣128.5百萬元，較上一年度顯著增長。這些成果反映了服務能力與盈利能力的同步提升。審慎的成本控制措施確保了業績期內運營效率的穩定。

本集團在衍生業務方面取得顯著進展，建立了涵蓋零售金融、保險及其他增值服務的綜合性全鏈條服務體系，同時整合一站式出口服務資源。此外，本集團在馬來西亞推進零碳園區建設，延伸了新能源價值鏈條，構建了差異化競爭優勢。

2026年是中國香港及海外業務規模與質量升級的關鍵之年。本集團將立足現有基礎，聚焦「質量領先、全球深耕、多元發展」的戰略，推動業務從規模增長向質量與利潤提升轉型。第一，本集團將通過提升單店效能和提高車隊客戶銷售佔比，全面提升運營質量。第二，推行精益化運營，依託衍生業務提升整體毛利率水平。第三，重點培育第二增長曲線，依託於已建立的全球化佈局，優化資源配置，全力推進新能源二手車業務，探索業務多元化，培育新增長動能。

展望未來，在鞏固其於中國內地豪華車市場的據點的同時，本集團將加快新能源汽車在中國香港及海外市場的滲透及擴張。通過推進精細化運營，提升管理效率，本集團致力於實現高質量、穩定增長，增強核心競爭力，駕馭未來市場週期。

管理層討論與分析

財務概覽

收入

截至2025年12月31日止年度，本集團錄得總收入人民幣20,026.9百萬元，較2024年同期的人民幣15,617.4百萬元增長28.2%。

按商品或服務類型劃分的收入

- **汽車及其他銷售**：收入由2024年同期的人民幣13,373.7百萬元增加33.8%至截至2025年12月31日止年度的人民幣17,896.0百萬元，佔總收入的89.4%。該增長主要由於本集團國際銷售網絡的策略性擴張，從而擴大了市場覆蓋範圍，並增加了主要地區的銷量。
- **售後服務**：收入由2024年同期的人民幣2,200.7百萬元小幅減少4.6%至截至2025年12月31日止年度的人民幣2,098.8百萬元，佔總收入的10.4%。
- **融資租賃服務**：收入由2024年同期的人民幣43.1百萬元減少25.5%至截至2025年12月31日止年度的人民幣32.1百萬元，佔總收入的0.2%。

按地區劃分的收入

- **中國內地**：收入由2024年同期的人民幣13,829.0百萬元減少17.2%至截至2025年12月31日止年度的人民幣11,452.1百萬元，佔總收入的57.2%。這主要是由於國內消費支出持續疲軟、乘用車供需失衡以及價格競爭加劇所致。
- **中國香港及海外**：收入由2024年同期的人民幣1,788.5百萬元大幅增加3.8倍至截至2025年12月31日止年度的人民幣8,574.8百萬元，佔總收入的42.8%。此顯著的銷售表現突顯本集團全球策略的成功，尤其是深入中國香港及主要東南亞市場的滲透，以及國際市場對中國新能源汽車品牌的認可及接納程度不斷提高。

銷售及服務成本

截至2025年12月31日止年度，本集團錄得銷售及服務成本人民幣18,849.0百萬元，較2024年同期的人民幣14,917.7百萬元增加26.4%。

- **汽車及其他銷售：**銷售成本由2024年同期的人民幣13,456.0百萬元增加29.3%至截至2025年12月31日止年度的人民幣17,401.3百萬元，與汽車及其他銷售收入增加一致。
- **售後服務：**銷售成本由2024年同期的人民幣1,461.7百萬元減少1.0%至截至2025年12月31日止年度的人民幣1,447.7百萬元，原因為零部件及材料成本上漲。

毛利及毛利率

截至2025年12月31日止年度，本集團的毛利由2024年同期的人民幣699.7百萬元增加68.3%至人民幣1,177.9百萬元，毛利率由2024年同期的4.5%增加1.4個百分點至5.9%。

- **汽車及其他銷售：**毛利由2024年同期的毛損人民幣82.3百萬元增加人民幣577.0百萬元至截至2025年12月31日止年度的人民幣494.7百萬元。截至2025年12月31日止年度錄得的毛利率為2.8%。
- **售後服務：**毛利由2024年同期的人民幣739.0百萬元減少11.9%至截至2025年12月31日止年度的人民幣651.1百萬元。毛利率由2024年同期的33.6%小幅下降2.6個百分點至截至2025年12月31日止年度的31.0%。

其他收入及收益淨額

截至2025年12月31日止年度，本集團錄得其他收入及收益淨額人民幣274.0百萬元，較2024年同期的人民幣580.7百萬元下降52.8%。其他收入及收益主要包括佣金、汽車製造商的廣告支持及二手車銷售。該下降主要歸因於以下各項：

- (i) 為提升銷售效率及盈利能力，完善現有銷售網路，本集團因門店調整而產生物業、廠房及設備撤銷一次性虧損約人民幣176.9百萬元；及

管理層討論與分析

(ii) 本公司一家附屬公司發行的可轉換債券產生非現金公允價值虧損約人民幣42.1百萬元。該虧損為根據相關會計準則對金融負債按公允價值重新計量而產生。

銷售及分銷開支以及行政開支

截至2025年12月31日止年度，本集團的銷售及分銷開支總額為人民幣1,291.0百萬元，較2024年同期的人民幣905.3百萬元增加42.6%。

截至2025年12月31日止年度，本集團的行政開支為人民幣568.4百萬元，較2024年同期的人民幣375.1百萬元增加51.5%。

銷售及分銷開支及行政開支增加，主要歸因於國際分銷網絡擴張導致員工成本、店舖租賃費用以及市場推廣及宣傳費用(包括廣告費)增加；以及在審慎進行減值評估後，就若干表現欠佳的現金產出單元計提約人民幣155.5百萬元的物業、廠房及設備非經常性減值虧損，以及約人民幣32.7百萬元的使用權資產非經常性減值虧損。

經營虧損

截至2025年12月31日止年度，本集團錄得經營虧損人民幣464.7百萬元，較2024年同期錄得的人民幣139.6百萬元增加人民幣325.1百萬元。除上述因素外，經營虧損的增加亦歸因於獨立售後公司(「**獨立售後公司**」)河南和諧汽車維修服務有限公司未能及時償還債務，向其預付款項及自其應收利息約人民幣57.2百萬元的預期信貸虧損(「**預期信貸虧損**」)。

管理層討論與分析

採用一般方法，運用概率加權虧損違約模型以計量預期信貸虧損。該模型中使用的關鍵參數及輸入數據載列如下：

於2025年12月31日

違約風險(「 違約風險 」)(附註a)	人民幣819.2百萬元
違約概率(「 違約概率 」)(附註b)	100%
違約虧損(「 違約虧損 」)(附註c)	93.9%
預期信貸虧損撥備(附註d)	人民幣769.6百萬元
減： 截至2022年12月31日止年度確認之預期信貸虧損	(人民幣354.6百萬元)
截至2023年12月31日止年度確認之預期信貸虧損	(人民幣218.2百萬元)
截至2024年12月31日止年度確認之預期信貸虧損	(人民幣139.6百萬元)
截至2025年12月31日止年度確認之預期信貸虧損	人民幣57.2百萬元

附註：

- 當獨立售後公司違約時，本集團將面臨的總風險價值，為墊款總額及應收利息之和。
- 由於發生違約事件，因此採用100%的違約概率(與截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度相同)。
- 此為獨立售後公司其他具有類似信貸評級的債務人在違約事件中將蒙受虧損的違約風險比例及就逾期期間的收回成功率作出調整。由於逾期期間較長，違約虧損率由2024年12月31日的82.4%上升至2025年12月31日的93.9%。
- 預期信貸虧損乃按以下方程式計算：預期信貸虧損=違約風險x違約概率x違約虧損率。

本公司一直積極與獨立售後公司溝通，並在整個2025年度密切監察其財務狀況及回款進展。截至2025年12月31日止年度，獨立售後公司已償還本金人民幣45.5百萬元。本公司仍致力收回未償還結餘，以盡量減少本集團的任何潛在損失。

財務費用

截至2025年12月31日止年度，本集團錄得財務費用人民幣249.3百萬元，較2024年同期的人民幣174.6百萬元增加42.8%，主要是由於國際分銷網點擴張導致租賃利息增加，以及銀行貸款利息開支增加。

管理層討論與分析

本公司擁有人應佔虧損

截至2025年12月31日止年度，本公司錄得其擁有人應佔虧損人民幣635.0百萬元(2024年：人民幣291.1百萬元)。

流動資金、財務資源及資本資源

現金流量

本集團的現金主要用於購買新車、零部件及汽車配件，清償我們的債務，撥付我們的營運資金及日常營運開支以及新設經銷店以及收購新增的經銷店。本集團主要通過經營活動所得現金流量及銀行貸款滿足其流動資金需求，且目前預計未來流動資金將繼續主要通過上述資金撥付。

於2025年12月31日，本集團的現金及銀行結餘總計人民幣1,561.8百萬元(2024年：人民幣1,108.0百萬元)。

截至2025年12月31日止年度，本集團經營活動所得現金淨額為人民幣263.6百萬元；本集團投資活動所用現金淨額為人民幣252.7百萬元，主要包括購買物業、廠房及設備；本集團融資活動所得現金淨額為人民幣549.4百萬元。

考慮到本集團現有現金及現金等價物、流動資產淨額、經營活動產生的預期現金流量、可動用銀行授信及其他借款，董事會認為本集團的流動資金需求能夠得到滿足。

流動資產淨額

截至2025年12月31日，本集團流動資產淨額為人民幣1,117.4百萬元，較截至2024年12月31日的人民幣1,219.7百萬元減少8.4%，主要由於銀行貸款及其他借款增加(詳情請參閱「流動資金、財務資源及資本資源 — 銀行貸款及其他借款」一段)。

資本開支

本集團於報告期內的資本開支為人民幣402.9百萬元(2024年：人民幣734.5百萬元)，主要用於購買與銷售網點有關的物業、廠房及設備。

或然負債

於2025年12月31日，本集團並無任何重大或然負債(2024年12月31日：無)。

存貨

本集團的存貨主要包括新乘用車、零部件及汽車配件。截至2025年12月31日，存貨由截至2024年12月31日的人民幣1,921.9百萬元增加22.4%至人民幣2,351.9百萬元。

報告期內，本集團平均存貨週轉天數為41.4天，較2024年同期平均存貨週轉天數41.6天小幅減少0.2天，此乃主要由於本集團主動管理庫存，包括於2025年下半年與廠家協商。

銀行貸款及其他借款

截至2025年12月31日，本集團的銀行貸款及其他借款為人民幣4,039.5百萬元，較截至2024年12月31日的人民幣3,419.0百萬元增加18.1%。該增加主要是由於收入規模增長，其需要額外資金支持擴大的運營，包括增加存貨採購和營運資金需求。本集團對債務管理保持審慎態度，確保借款水平與其運營需求和財務能力保持相稱。

截至2025年12月31日，本集團所有銀行貸款及其他借款須按要求或於一年內償還。銀行貸款及其他借款的明細及到期情況載於綜合財務報表附註28。

截至2025年12月31日，本集團的資產負債比率（按總負債除以總資產計算）為60.8%，較截至2024年12月31日錄得的57.1%增加3.7個百分點。

截至2025年12月31日，本集團若干銀行貸款及其他借款以本公司資產的按揭作抵押，該等資產包括(i)位於中國內地約人民幣5.3百萬元（2024年：人民幣5.5百萬元）的土地使用權；(ii)約人民幣10.8百萬元（2024年：人民幣13.6百萬元）的樓宇；及(iii)約人民幣1,508.7百萬元（2024年：人民幣799.4百萬元）的存貨。

利率風險及外匯風險

本集團的銀行存款、銀行貸款及其他借款主要按固定利率計算，因此本集團承受的利率波動風險非常有限。截至目前，本集團未使用任何金融衍生工具來對沖本公司的利率風險。

管理層討論與分析

本集團之附屬公司於中國、亞太、歐洲及其他地區營運，並承受多種貨幣所產生之外匯風險，主要涉及港元、美元、新加坡元、印尼盾、菲律賓比索及泰銖。管理層認為，由於本集團以經營實體各自功能貨幣以外的貨幣計值的金融資產及負債並不重大，故業務並無面臨任何重大直接外匯風險。截至2025年12月31日止年度，本集團並無對沖任何匯率波動。

資本架構及庫務政策

本集團的業務活動主要通過股本、經營活動所得現金、計息銀行貸款及其他借款的組合撥付資金。

本集團已就其庫務政策採取審慎的財務管理方法，並將不時檢討該等政策，並考慮(其中包括)本集團的現金流量需求及擴張。於2025年，本集團維持穩健的流動資金狀況。

僱員及薪酬政策

截至2025年12月31日，本集團共有7,200名僱員(2024年：4,403名僱員)。於截至2025年12月31日止年度期間，本集團產生員工成本為人民幣722.8百萬元，較2024年的人民幣515.2百萬元同比增長40.3%。僱員的薪酬方案按彼等各自的工作經驗、職責及表現釐定。管理層會考慮僱員的整體表現及市況，對薪酬計劃進行年度檢討。

本公司實施購股權計劃(「**購股權計劃**」)，旨在向為本集團業務成功作出貢獻的合資格參與者提供激勵及獎勵。購股權計劃之合資格參與者包括本公司及其附屬公司之僱員。購股權計劃於2015年6月26日生效，並於其採納十週年當日，即2025年6月26日終止。於購股權計劃終止後，不得根據購股權計劃進一步授出購股權，惟購股權計劃之條文將繼續有效，以使於其終止前授出之任何購股權得以行使為限。於2025年1月1日，本公司根據購股權計劃有42,191,000份尚未行使的購股權，佔本公司已發行股份(即1,523,264,677股)的約2.8%。於2025年6月26日，本公司根據購股權計劃有20,000,000份尚未行使的購股權，佔本公司於該日已發行股份的約1.3%。於2025年1月1日至2025年6月26日期間，22,191,000份購股權已失效，且概無購股權根據購股權計劃獲授出、行使或註銷。

除上文所披露者外，自2025年6月27日及直至本報告日期，本公司並無採納任何購股權計劃。

管理層討論與分析

於2019年2月28日，本公司採納一項股份獎勵計劃（「**股份獎勵計劃**」），據此，本公司可向選定參與者（即本集團全體僱員、董事（不論是執行董事或非執行董事，但不包括獨立非執行董事）及高級職員（但不包括馮長革先生）授出現有股份。採納股份獎勵計劃旨在(i)激勵、表彰及獎勵本集團僱員、董事（執行董事或非執行董事，但不包括獨立非執行董事）及高級職員的貢獻；(ii)為本集團的長期增長及發展吸引及挽留人才；及(iii)使本公司承授人的利益與本公司股東（「**股東**」）的利益一致，以提升本公司的長期財務表現。股份獎勵計劃已於2025年6月26日屆滿。根據股份獎勵計劃，受託人可收購的最高股份總數為60,000,000股，佔2025年6月26日已發行股份（即1,523,264,677股）的3.94%。其中30,000,000股已根據股份獎勵計劃授出並歸屬。於2025年6月26日，本公司就股份獎勵計劃委任的受託人自股份獎勵計劃採納以來已根據股份獎勵計劃購買59,987,500股股份。於2025年1月1日至2025年6月26日期間，概無股份根據股份獎勵計劃授出、歸屬、失效或註銷。

除上文所披露者外，自2025年6月27日及直至本報告日期，本公司並無採納任何股份獎勵計劃。股份獎勵計劃的詳情載於本公司日期為2019年4月2日的公告。

詳情請參閱董事會報告所載「購股權計劃」及「股份獎勵計劃」。本公司將參考市場慣例及個人表現定期檢討其薪酬政策及僱員福利。

附屬公司、聯營公司及合營公司之重大投資、收購及出售

於報告期間，本集團已訂立以下涉及出售及視作出售本公司一間附屬公司之交易。

出售一間附屬公司45%的股權

詳情請參閱本報告「董事會報告 — 關連交易」一節所載交易。

管理層討論與分析

視作出售一間附屬公司股權

茲提述本公司日期為2025年9月1日、2025年9月10日及2025年12月12日的公告(「**視作出售公告**」)，內容有關(其中包括)Golden Link Worldwide Limited認購iCar Group Limited經擴大已發行股本的9.9999%，其構成本公司的一項視作出售。除文義另有所指外，本節所用詞彙與視作出售公告所界定者具有相同涵義。

於2025年9月1日，目標公司(本公司的非全資附屬公司)、本公司、EGL(馮先生全資擁有的公司)及認購方訂立股份認購協議，據此，認購方有條件同意認購，而目標公司有條件同意配發及發行認購股份，相當於目標公司經擴大已發行股本的9.9999%，認購金額為40,000,000美元(相當於約人民幣285.3百萬元)。根據上市規則第14.29條，建議認購事項及其項下擬進行之交易構成一項視作出售。

根據股份認購協議的條款及條件，建議認購事項已於2025年9月10日結束。交割後，目標公司將由本公司直接持有49.5001%的股權、由EGL直接持有40.5000%的股權及由認購方直接持有9.9999%的股權。根據投票代理協議，本公司將控制目標公司90.0001%投票權的行使，並將於建議認購事項後繼續合併目標集團的業績，目標公司仍為本公司的非全資附屬公司，其財務業績、資產及負債將繼續合併至本集團的綜合財務報表。有關詳情，請參閱視作出售公告。

除上文所披露者外，本集團於報告期間並無重大投資、收購或出售附屬公司、聯營公司及合營企業。

董事及高級管理層

董事及高級管理層

執行董事

馮長革先生(「馮先生」)，55歲，本公司執行董事、董事會主席、提名委員會主席及本公司之主要股東Eagle Seeker Company Limited之董事。馮先生於2012年9月24日獲委任為本公司執行董事，負責本集團的整體策略及業務方向。彼為本集團創辦人，及自2005年成立河南中德寶汽車銷售服務有限公司(「中德寶」)起一直從事汽車行業。中德寶為本公司全資附屬公司及寶馬在河南省的第一家經銷門店。馮先生於1992年畢業於中南政法學院(現稱中南財經政法大學)，獲經濟法學士學位，並於2001年取得該學院法學碩士學位。1992年畢業後，馮先生進入河南省司法系統，任河南省高級人民法院助理審判員及審判員。於2002年，馮先生離開該司法系統，成立一家律師事務所，同時創辦多個企業。彼曾經通過遠達投資參與房地產投資，亦曾涉足拍賣及評估業務。除所披露者外，於過往三年，馮先生並未擔任任何其他上市公司的董事且並未擔任本公司及本集團其他成員公司之任何其他職位。馮先生為馬林濤女士的丈夫及馮少侖先生的父親。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「上市規則」))均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

馮少侖先生，30歲，彼於2021年12月7日獲委任為本公司執行董事、董事會副主席。其畢業於美國加州大學歐文分校(University of California, Irvine)航空航天工程(Aerospace Engineering)專業。其曾五次獲得全國青少年航空航天模型錦標賽冠軍，並獲國家一級運動員、國家運動健將稱號。其在留學期間組建現為加州最大華人綜合汽車維修中心以及賽車俱樂部。馮少侖先生加入本公司以來，首先致力於本公司旗下全品牌的拓展和管理，包括但不限於寶馬、雷克薩斯、法拉利、賓利、勞斯萊斯、路特斯、路虎、林肯等，其後加入鄭州鄭德寶汽車銷售服務有限公司參與全面經營管理，歷任銷售員、銷售副經理、售後服務副經理、店面副總經理。除所披露者外，其過往三年未擔任在香港或海外任何證券市場上市的上市公司的董事，且並無在本公司及本集團其他成員公司中擔任任何其他職務。馮少侖先生為本公司執行董事兼主席馮長革先生與本公司執行董事馬林濤女士之子。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見上市規則)均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

董事及高級管理層

劉風雷先生(「劉先生」)，50歲，彼於2015年10月19日獲委任為本公司執行董事、總裁及行政總裁，現為本公司薪酬委員會委員。劉先生為本集團創辦者之一。彼於中國汽車行業擁有約20年經驗。彼於1998年自鄭州大學獲得商務英語學士學位。彼於2003年2月加入本集團，出任河南中德寶汽車銷售服務有限公司董事長助理。自2006年8月至2013年4月，彼出任鄭州遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司總經理。自2013年4月至2015年10月，彼出任本公司高級副總裁，負責本集團的網絡發展及豪華乘用車業務。除所披露者外，於過往三年，劉先生並未擔任任何其他上市公司的董事，且並無在本公司及本集團其他成員公司中擔任任何其他職務。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見上市規則)均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

馬林濤女士(「馬女士」)，58歲，於2013年1月31日獲委任為本公司執行董事及現為本公司副總裁。馬女士於1992年6月畢業於河南財經學院(現稱河南財經政法大學)，獲國民經濟計劃及統計學士學位。於1992年7月至2003年12月，馬女士任職於中國建設銀行河南分行，曾擔任鄭州分行信貸核準委員會主管及鄭州期貨支行副行長等多個職位，彼負責信貸評估核準及公共及零售銷售等事宜。馬女士於2006年9月加入本集團，擔任本集團全資附屬公司遠達雷克薩斯董事長。除所披露者外，於過往三年，馬女士並未擔任任何其他上市公司的董事，且並無在本公司及本集團其他成員公司中擔任任何其他職務。馬女士為馮長革先生的妻子及馮少侖先生的母親。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見上市規則)均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

成軍強先生(「成先生」)，46歲，於2022年1月5日獲委任為本公司執行董事，現為副總裁兼首席運營官，自汽車應用工程專業畢業後進入汽車行業，從業經驗近24年。成先生自2007年加入本公司，歷任鄭州遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司總經理、和諧汽車雷克薩斯品牌總監。在被任命為執行董事之前，成先生擔任本公司首席運營官，管理和諧汽車旗下所有豪華及超豪華品牌4S店。成先生專責品牌整體運營，秉承精細化管理理念，致力於提升旗下店面執行能力和精細化運營水準，持續深耕汽車行業，打造「和諧」特色的汽車4S店經營體系。除所披露者外，於過往三年，彼並未擔

董事及高級管理層

任任何其他上市公司的董事，且並無在本公司及本集團其他成員公司中擔任任何其他職務。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見上市規則)均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

獨立非執行董事

王能光先生(「王先生」)，67歲，於2019年2月4日獲委任為本公司獨立非執行董事、審核委員會主席及提名委員會委員。王先生於2001年7月畢業於中共中央黨校，獲經濟管理碩士學位，為高級會計師、註冊會計師。於1991年8月至1992年7月，擔任廣電部中唱深圳公司財務經理。於1994年4月至2001年3月，擔任聯想集團(一家於香港聯合交易所有限公司(「**聯交所**」或「**香港聯交所**」)主板上市的公司(股份代號：992))財務部總經理。於2001年4月至2003年12月，擔任聯想投資有限公司董事總經理兼財務總監。於2004年1月至2012年2月，擔任北京聯想投資顧問有限公司董事總經理兼財務總監。於2012年9月至2015年11月，擔任本公司非執行董事。於2001年4月至2018年3月，擔任北京君聯資本管理有限公司董事總經理兼首席財務官。自2018年4月起，擔任北京君聯資本管理有限公司董事。於2014年5月至2020年5月，擔任神州數碼信息服務股份有限公司(一家於深圳證券交易所上市的公司(股份代號：000555.SZ))獨立董事。自2021年9月起，擔任廣東冠豪高新技術股份有限公司(於上海證券交易所上市(股份代號：600433))獨立董事。自2022年2月起，擔任神州數碼集團股份有限公司(於深圳證券交易所上市(股份代號：000034))獨立董事。除所披露者外，於過往三年，彼並未擔任任何其他上市公司的董事，且並無在本公司及本集團其他成員公司中擔任任何其他職務。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見上市規則)均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

劉國勳先生(「劉先生」)，45歲，於2019年6月14日獲委任為本公司獨立非執行董事，現為本公司審核委員會及薪酬委員會各自的委員。劉先生於2006年6月獲德蒙福特大學(De Montfort University)頒發公共行政及管理文學士學位及於2010年12月獲香港中文大學頒發社會學文學碩士。彼自2021年4月1日起獲委任為香港數碼港管理有限公司的董事會成員。彼於2008年至2019年期間，擔任北區區議會議員，於2016年11月至2025年12月期間起獲立法會成員推選出任香港中文大學校董會成員。劉先生亦是中國人民政治協商會議(「**中國政協**」)北京委員會成員。劉先生自2019年1月31日至2024年11月18日擔任嘉藝控股有限公司(股份代號：1025.HK)(一家於聯交所主板上市的公司)的獨立非執行董事。劉先生自2025年6月26日起擔任聯交所主板上市公司周六福珠寶股份有限公司(股份代號：6168)的獨立非執行董事及審計委員會成員。除所披露者外，於過往三年，彼並未擔任任何其

董事及高級管理層

他上市公司的董事，且並無在本公司及本集團其他成員公司中擔任任何其他職務。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見上市規則)均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

宋嘉桓先生(「宋先生」)，原名宋立，53歲，於2023年6月13日獲委任為本公司獨立非執行董事，並自2024年6月3日起至今擔任本公司薪酬委員會主席以及審核委員會及提名委員會各自的委員。目前，宋先生自2023年1月18日起至今擔任先聲藥業集團有限公司(股份代號：2096.HK)的獨立非執行董事，自2023年12月4日起至今擔任榮尊國際控股集團有限公司(前稱B & D Strategic Holdings Limited，股份代號：1780.HK)的獨立非執行董事，及自2024年7月23日起至今獲委任為能源國際投資控股有限公司(股份代號：353.HK)的獨立非執行董事(上述公司均於聯交所主板上市)。宋先生在社會服務及企業管理方面擁有豐富經驗。彼現任百奕(香港)信息科技有限公司董事長及歐鈺實業集團有限公司董事長。宋先生曾擔任多項社會職務，包括自2021年2月至2022年6月擔任香港工商總會會長、自2020年5月至今擔任香港新界鄉議局議員、自2021年9月至今擔任香港選舉委員會委員、自2014年2月至2017年12月擔任廣東省湛江市第十二屆及第十三屆政協委員及自2018年1月至今擔任山東省第十二屆政協委員。目前，宋先生亦擔任廣東省湛江市海外聯誼會名譽主席、山東省海外聯誼會副秘書長及廣東省湛江市歷屆政協聯誼會名譽會長。宋先生亦於2021年7月被香港政府任命為非官守太平紳士。宋先生於2011年12月自中華人民共和國(「中國」)上海交通大學安泰經濟與管理學院取得高級管理人員工商管理碩士學位，於1996年1月完成中國中共中央黨校在職研究生班經濟管理專業學習，並於1993年7月自中國東北大學(前稱東北工學院)取得機械設計製造及其自動化學士學位。除所披露者外，於過往三年，彼並未擔任任何其他上市公司的董事，且並無在本公司及本集團其他成員公司中擔任任何其他職務。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見上市規則)均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

董事薪酬載於綜合財務報表附註9。

董事及高級管理層

高級管理層

張雷先生(「張先生」)，46歲，於2000年6月畢業於河南財政金融學院財務會計專業，2009年12月獲中南財經政法大學管理學學士學位，2017年7月獲鄭州大學高層管理人員工商管理碩士學位。張先生從事汽車行業財務工作逾21年，並於本公司從事財務相關的工作21年。張先生於2005年3月至2011年5月期間於河南中德寶汽車銷售服務有限公司工作，歷任會計主管、財務經理；並於2011年5月起擔任本集團總會計師，並於2017年8月31日起獲委任為本公司首席財務官。張先生擁有高級會計師資格。除所披露者外，彼與任何其他董事、高級管理層、主要股東及控股股東(定義見上市規則)均無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

公司秘書

黃慧兒女士(「黃女士」)，50歲，現為卓佳專業商務有限公司的企業服務部董事。黃女士於公司秘書以及合規服務範疇擁有逾24年經驗，彼致力於業務拓展以及為跨國公司、私人公司、上市及離岸公司提供專業企業服務的工作。黃女士現出任數間於香港聯交所上市的公司的公司秘書／聯席公司秘書。

黃女士為特許秘書、特許企業管治專業人員，以及香港公司治理公會及特許公司治理公會的資深會士。黃女士持有香港大學頒發的經濟學學士學位及香港城市大學發出的企業行政深造文憑。

董事會報告

董事欣然呈列本報告連同本集團截至2025年12月31日止年度的經審核綜合財務報表。

主要營業地點

本公司為於開曼群島註冊成立的有限公司，註冊辦事處位於開曼群島。其於中國的主要營業地點及總辦事處位於河南省鄭州市。

主要業務

本公司為一間投資控股公司。本公司主要附屬公司的主要業務及其他詳情載於綜合財務報表附註43。

業務回顧

本集團於年內的業務回顧包括本集團所面對的主要風險及不明朗因素的討論、本集團按主要財務表現指標分析的業績、年內影響本集團的重大事件的具體訊息、以及很可能出現的本集團業務未來發展的預示。此業務回顧已列示於本報告的管理層討論與分析。此外，有關本集團的環境政策及就對本集團有重大影響的相關法律法規的合規情況的討論也列於本年報的管理層討論與分析、企業管治報告以及環境、社會及管治報告。此業務回顧構成本董事會報告的一部分。

業績及股息

本集團截至2025年12月31日止年度的業績載於綜合財務報表。

誠如本公司日期為2026年3月31日的年度業績公告所披露，董事會不建議派付截至2025年12月31日止年度的任何股息(2024年：零)。

董事會並不知悉任何股東放棄或同意放棄任何股息。

配發新股所得款項的使用

- (1) 於2014年12月22日，本公司與Foxconn (Far East) Limited (「**Foxconn**」，鴻海精密工業股份有限公司的全資附屬公司)訂立認購協議，據此，Foxconn有條件同意以認購價每股4.73港元認購本公司每股面值0.01港元，合共128,734,000股股份。上述認購的每股淨發行價約為4.67港元。於2014年12月22日，聯交所所報的本公司股份每股收市價為5.31港元。上述股份的配發已於2015年3月2日完成。
- (2) 於2015年1月9日，本公司及Eagle Seeker Company Limited (「**Eagle Seeker**」)與第一上海證券有限公司(「**第一上海**」)及海通國際證券有限公司(「**海通證券**」)分別訂立獨立配售協議，據此，第一上海及海通證券(作為配售代理)均同意(作為Eagle Seeker的代理)各自地促使承配人按配售價每股股份6.08港元購買由Eagle Seeker擁有的合共最多90,113,000股股份。新股份之淨發行價約為每股5.90港元。於2015年1月9日，股份於聯交所所報的收市價為每股6.15港元。該配售及認購分別於2015年1月13日和2015年1月21日完成。本公司將投資所得款項淨額用於製造新能源電動汽車。
- (3) 於2015年5月22日，本公司、馮長革先生及Eagle Seeker與Credit Suisse (Hong Kong) Limited及海通(統稱為「**聯席配售代理**」)訂立配售協議，據此，聯席配售代理同意(作為Eagle Seeker的代理)促使承配人按配售價每股股份8.18港元購買由Eagle Seeker擁有的合共最多262,616,779股股份。新股份之淨發行價約為每股8.04港元。於2015年5月22日，股份於聯交所所報的收市價為每股8.91港元。2015年5月22日的配售協議須待本公司與Eagle Seeker訂立認購協議(Eagle Seeker有條件同意按認購價每股認購股份8.18港元向本公司認購合共最多262,616,779股新股份)後方告完成。配售及認購已分別於2015年5月27日及2015年6月3日完成。本公司將所得款項用於：(1) 約15%用於補充營運資金；(2) 約20%用於投資於綠野及愛車公司；(3) 約35%用於投資於新能源汽車領域的商機；(4) 約10%用於Telsa Motors, Inc. 的售後服務中心；(5) 約20%用於線上及線下的售後服務。

董事會報告

- (4) 於2019年11月20日，本公司與RaffAello Securities (HK) Limited訂立配售協議，據此，本公司已有條件同意透過RaffAello Securities (HK) Limited，按盡力基準以每股配售股份價格3.00港元向Successful Lotus Limited配售最多52,000,000股配售股份。每股配售股份之配售價為3.00港元，較(i)股份於緊接最後交易日前的交易日在聯交所所報之收市價每股2.75港元溢價9.09%；及(ii)股份於緊接最後交易日前最後五個連續交易日在聯交所所報之平均收市價每股2.758港元溢價8.77%。配售事項之最高所得款項總額約為156百萬港元。經扣除配售佣金及其他相關開支後，所得款項淨額約150百萬港元(相當於每股配售股份之淨發行價約為2.88港元)。本公司擬將配售事項的所得款項淨額用作與本公司戰略夥伴建立長期夥伴關係及本公司一般營運資金，以滿足運營開支。本公司認為，配售是籌集更多資金以增強本公司財務狀況並履行其財務義務的好機會。這也將擴大本公司的股東基礎，並改善股票的流動性。股份配售已於2019年12月2日完成。更多詳情，請參閱本公司日期為2019年11月20日的公告。

截至2019年12月31日，約65%之所得款項淨額已動用於一般營運資金。未動用部分(約35%)已於2020年用於一般營運資金。

物業、廠房及設備

年內本集團物業、廠房及設備的變動詳情載於綜合財務報表附註12。

股本

年內本公司股本的變動詳情載於綜合財務報表附註34。

可分派儲備

於2025年12月31日，在開曼公司法及本公司組織章程細則的規限下，本公司的可供分派儲備為人民幣2,138.9百萬元(2024年：人民幣2,163.6百萬元)。

儲備

年內本公司及本集團儲備的變動詳情分別載於綜合財務報表附註35及綜合權益變動表。

主要風險及不確定因素

(1) 宏觀政策

汽車產業作為國民經濟支柱產業，與宏觀經濟的波動週期在時間上和幅度上有較大的關聯性。作為純豪華及超豪華汽車經銷商，本集團的經營狀況與宏觀經濟環境的聯動性較行業更高。目前中國汽車市場仍具有較強的發展潛力，但若未來汽車行業受宏觀經濟週期因素影響出現較大波動，則會對整車銷售造成一定影響。因此，本集團需及時關注經濟環境的任何變化，並調整在不同市場情況下的整體業務規劃、網絡開發計劃及營銷計劃。

(2) 行業政策

本集團業務運營必須遵守中國政府頒佈的汽車行業政策及制度。中國的財政制度的更改例如新稅的引入及稅率的提高可能會影響本集團的盈利。中國政府加快新能源汽車推廣和應用亦可能為汽車行業帶來影響。另一方面，乘用車銷售可能受地方政府施加的限額或其他措施所影響，從而控制本集團網絡所在城市的乘用車數量。因此，本集團將密切關注行業政策動態，同時不斷提升自身的服務水平，以應對行業政策變化帶來的風險。

(3) 汽車品牌廠商政策

作為汽車經銷商集團，本集團與汽車品牌廠商保持良好的合作。本集團的大部分收入產生自經銷門店經營，且依賴廠商授權經營我們現有經銷門店及開設新門店。廠商政策的變化可能改變其品牌銷售策略、銷售激勵以及對我們的商務政策支持等，這些改變均可能導致產品銷售減少以及收入下降。因此，本集團將積極加強與各廠商之間的溝通，並繼續施行多元化品牌的發展策略。

董事會報告

(4) 市場競爭

本集團的競爭對手不僅來自同業汽車經銷商，亦來自綜合汽車快修服務行業以及電子商務行業，競爭的領域包括銷售、維修、保養、延伸服務等多個環節。若本集團無法及時應對不同競爭對手的挑戰，或會導致客戶對我們的產品需求下降，以及我們收入和利潤的減少。因此，本集團需及時調整策略，提升整體服務水平，以應對激烈的競爭。

(5) 市場風險

本集團面臨各種類型的市場風險，包括信貸風險、流動資金風險、利率風險、外匯風險。該等風險的詳情載列於本報告的綜合財務報表附註47。本集團通過持續監控風險變動、及時進行風險預警、適當採用對沖工具等手段，有效控制市場風險。

主要供應商及客戶

於截至2025年12月31日止年度，我們向五大供應商及我們的最大供應商作出的採購總額分別約佔我們採購總額的約79.6%及36.4%(2024年：78.2%及52.3%)。

由於截至2025年12月31日止年度向單一客戶作出的銷售收入均未能達到本集團收入的10%或以上，故並無根據香港財務報告準則第8號「經營分部」呈列主要客戶資料。於報告期內，本集團五大客戶應佔之營業額合共佔本集團總營業額少於30%(即上市規則之披露門檻)。

就董事所知，概無董事、彼等的緊密聯繫人或於2025年12月31日擁有本公司已發行股份數目逾5%的股東於上文所披露的五大供應商及客戶擁有任何權益。

與客戶的關係

在客戶服務方面，本集團認真傾聽消費者在用車方面的各項需求，為其提供高品質服務，不斷提高消費者滿意度。本集團積極開展客戶滿意度調查，對銷售團隊及客戶服務進行打分評價，充分瞭解本公司在服務方面的不足之處，從而進行改進。在提供維修保養服務時，本集團旗下門店建設充分考慮客戶的消費體驗，為客戶提供無障礙的溝通方式，並為其提供餐飲、娛樂、休閒等活動，提供最高品質的服務。同時，本集團注重保護客戶隱私，客戶資料保密存檔，保障客戶資訊安全，於報告期內，未發生客戶資訊洩露事件。

本集團已經建立了一套完整的汽車召回服務體系，針對汽車品質問題積極主動與客戶進行溝通協商，盡最大限度的降低因產品品質對車主造成的潛在安全威脅。對於召回車輛，本集團旗下各門店依據「召回應急預案」實施召回方案，保證售後完成汽車廠家的召回指標、增加保修對售後產值貢獻，使召回流程更加順暢。於報告期內，本集團未發生因安全與健康而召回汽車事件及投訴事件。針對投訴事件，客戶服務部門首先按照投訴事件類別進行分類，然後交由專業技術人員或客戶經理提供系統的解決方案，全力滿足客戶的各種需求。

與供應商的關係

本集團與主要汽車供應商如寶馬、雷克薩斯、路虎、法拉利和路特斯等豪華和超豪華品牌，以及比亞迪和騰勢等新能源汽車品牌保持長期且穩定的合作關係，確保汽車銷售業務的穩定發展。本集團會為各類項目提供公開、平等、透明、公正的招標機會，從而進行擇優評選。此外，本集團定期會對已有供應商進行績效考核評分，瞭解供應商的表現，促進其提高供應水準，繼續同優秀供應商合作，淘汰績效差的已合作供應商。本集團重視與供應商的關係，本著「平等互利」的理念與供應商建立長期合作關係。

董事會報告

與僱員的關係

本集團重視與僱員保持良好關係。本集團認為，僱員是本集團最重要的財富，是決定本集團可持續發展的根基，為僱員提供有競爭力的薪資、優越的工作環境及福利，有助建立良好員工關係及挽留員工。本集團的薪資政策乃根據各僱員的表現制定並進行定期檢討。本集團會根據本集團盈利情況及僱員表現，酌情發放獎金予僱員以鼓勵他們等對本集團作出貢獻，並對優秀僱員給予晉升。本集團還為新僱員及在職僱員提供培訓，以增進他們的技術知識。該等舉措有助於提高本集團產能與效率。本集團不分性別、不分民族、不分年齡地招聘及對待每一位員工，為員工提供健康、安全、快樂、和諧的工作環境，持續關注並解決員工的各種需求，努力將本集團打造成一個和諧、團結、健康、快樂的大家庭。

董事

於年內及直至本報告日期止的董事如下：

執行董事

馮長革先生(主席)

馮少倫先生(副主席)

劉風雷先生(總裁及首席執行官)

馬林濤女士(副總裁)

成軍強先生(副總裁及首席運營官)

獨立非執行董事

王能光先生

劉國勳先生

宋嘉桓先生

根據本公司組織章程細則第84條的規定，劉風雷先生、馬林濤女士及王能光先生將於本公司應屆股東週年大會上輪值告退。本集團董事及高級管理層的履歷詳情載於本年報「董事及高級管理層」一節。

董事的服務合約

各執行董事已與本公司訂立服務協議，自彼等各自獲委任日期起計初步固定任期為三年，惟提前終止者除外。執行董事的委任須遵守本公司組織章程細則項下有關董事退任及輪換卸任的規定。

獨立非執行董事已與本公司簽訂委任函件，自彼等各自獲委任日期起計初步固定任期為三年。根據彼等各自的委任函件，各獨立非執行董事有權收取固定董事袍金每年300,000港元。委任獨立非執行董事須遵守本公司組織章程細則項下有關董事退任及輪換卸任的規定。

擬於股東週年大會重選連任的董事概無與本公司訂立不可由本公司或其任何附屬公司於一年內終止而毋須支付賠償(法定賠償除外)的服務合約。

獲准許的彌償條文

有關惠及董事的獲准許彌償條文現時及年內均為有效。

董事於重大交易、安排或合約的權益

除上文所詳述的服務合約及本報告「董事會報告 — 關連交易」一節所載關連交易外，截至2025年12月31日止年度，概無董事或與其有關聯的實體於本公司、其控股公司或其任何附屬公司或同系附屬公司訂立的對本集團業務而言屬重大的任何交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

董事的競爭性權益

概無董事於與本集團業務直接或間接競爭或可能競爭的任何業務(本集團業務除外)中擁有權益。

董事會報告

管理合約

於截至2025年12月31日止年度內，本公司並無簽訂或存在有關管理及分配本公司全部或任何主要部分業務的合約。

與控股股東的合約

除本報告所披露者外，於截至2025年12月31日止年度，本公司或其任何附屬公司與Eagle Seeker(本公司控股股東)或其任何聯繫人概無訂立任何重大合約。

獨立非執行董事確認其獨立性

本公司已接獲各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條就其獨立身份所發出的年度確認書。本公司認為所有獨立非執行董事均為獨立人士。

股票掛鈎協議

除載於本報告的購股權計劃及股份獎勵計劃外，於截至2025年12月31日止年度內，本集團概無訂立任何股票掛鈎協議，亦無任何股票掛鈎協議存在。有關該等計劃的更多詳情，請參閱本董事會報告「購股權計劃」及「股份獎勵計劃」章節。

購股權計劃

本公司於2015年6月26日採納之購股權計劃，乃根據上市規則第17章設立，向本公司或其附屬公司若干僱員授出購股權，以認購本公司每股面值0.01港元的股份(「股份」)，旨在吸引、挽留及鼓勵有能幹的員工致力達成本集團制定的長期表現目標，同時鼓勵僱員更努力為本集團利益效力。購股權計劃已於2025年6月26日(即其採納十週年)終止。於購股權計劃終止後，將不能根據該計劃進一步授出購股權，但購股權計劃的條文將在必要的範圍內繼續有效，以實施在終止前授出的任何購股權的行使。

購股權計劃的合資格參與者為本集團董事(包括任何董事)或董事會全權酌情認為曾經或將對本集團作出貢獻的本集團任何成員公司的僱員或高級職員。

於2025年1月1日，根據購股權計劃的計劃授權可供授出的購股權數目為80,379,067份。於2025年6月26日購股權計劃終止後，概無根據該計劃進一步授出購股權。因此，於2025年12月31日，概無購股權可根據購股權計劃的計劃授權授出。

於任何十二個月期間，各符合資格參與者(主要股東或獨立非執行董事或彼等各自的任何聯繫人除外)根據購股權計劃可獲發行之股份數目不得超過本公司已發行股份之1%。另一方面，倘若於任何十二個月期間，根據購股權計劃授予主要股東或獨立非執行董事或彼等各自之任何聯繫人士之股份數目不得超過本公司已發行股份之0.1%且總值(根據股份於有關授出日期在聯交所每日報價表所報之收市價計算)超逾5百萬港元(或聯交所可能不時指定之其他較高金額)。任何進一步授出超過此限額之購股權須經股東於本公司股東大會上批准。

購股權可於董事會通知各承授人(「**承授人**」)的期間內行使，該期間不得超過向參與者提呈授出購股權當日(「**要約日期**」)起計10年，並於該期間最後一日屆滿。所授出購股權之行使期由董事釐定，並於歸屬期後開始及於該計劃屆滿日期結束。有關行使期的詳情載於下表。

根據董事會可能釐定的有關條款及條件，建議承授人毋須於行使購股權前達成任何表現目標。歸屬期的詳情載於下表。

建議承授人須通過董事會可能不時釐定的函件形式獲提呈要約，要求建議承授人承諾按授出購股權的條款持有購股權，並受購股權計劃的條文約束，且須於要約日期起計28日期間內可供獲提呈要約的建議承授人接納，惟於採納日期十週年後或購股權計劃根據其條文終止後，有關要約將不再可供接納。

當發生以下事項時，要約可視為已獲接納：載有要約接納的函件副本經建議承授人正式簽署且其中明確載述就其接納要約的股份數目，連同以本公司為受款人的1.00港元匯款(須視為本公司於收到經建議承授人正式簽署的載有要約接納的函件副本時承認收到匯款)以授出購股權的代價的形式由本公司收取。

行使價乃考慮以下各項之最高者：(i)股份於要約日期在聯交所發出之每日報價表所示之每股收市價；(ii)股份於緊接要約日期前五個營業日在聯交所發出之每日報價表所示之每股平均收市價；及(iii)每股股份面值0.01港元。

董事會報告

於2017年5月9日，董事會決議授予當時現有承授人及若干新承授人(統稱「**該等承授人**」)，各自為「**承授人**」)最多70,000,000份新購股權以取代分別於2015年6月29日及2015年7月2日授予的尚未行使購股權(「**尚未行使購股權**」)，惟須待當時現有承授人各自接納後方可作實。本公司不會就註銷尚未行使購股權而向承授人支付賠償。新承授人主要為本公司附屬公司的高級管理人員及門店總經理。

於2019年12月17日，本公司根據購股權計劃，向本集團若干合資格僱員(「**2019承授人**」)要約授出購股權(「**2019購股權**」)，賦予承授人權利以認購本公司合共20,000,000股每股股份面值0.01港元之普通股。授出購股權須待2019承授人接納後，方可作實。各2019承授人不是本公司董事、行政總裁或主要股東或任何彼等之聯繫人士(定義見上市規則)。

本公司亦於2015年6月29日、2015年7月2日及2017年12月15日根據購股權計劃向若干承授人提呈授出購股權，而截至2025年12月31日止年度，該等授出並無尚未行使的購股權。詳情請參閱本公司日期為2015年6月29日、2015年7月2日、2017年5月9日及2017年12月15日的公告。

有關購股權計劃之摘要已載於綜合財務報表附註39中。

截至2025年12月31日止年度，根據購股權計劃授予本公司董事、前董事及其他合資格僱員之購股權以認購普通股之變動詳情載列如下：

承授人姓名	授出日期	歸屬期	行使期	每股行使價	購股權數目					於2025年12月31日尚未行使
					於2025年1月1日尚未行使	年內授出	年內行使	年內註銷	年內失效	
<i>董事</i>										
馮長革先生 一執行董事兼董事會主席	2017年5月9日	1/7/2017至 1/7/2020	1/7/2017至 28/6/2025	3.00港元	2,500,000	—	—	—	2,500,000	0
劉風雷先生 一執行董事兼總裁	2017年5月9日	1/7/2017至 1/7/2020	1/7/2017至 28/6/2025	3.00港元	2,500,000	—	—	—	2,500,000	0
<i>前董事</i>										
韓陽先生 一前執行董事兼副總裁	2017年5月9日	1/7/2017至 1/7/2020	1/7/2017至 28/6/2025	3.00港元	800,000	—	—	—	800,000	0
<i>前董事</i>										
馮果女士 一前執行董事兼副總裁	2017年5月9日	1/7/2017至 1/7/2020	1/7/2017至 28/6/2025	3.00港元	400,000	—	—	—	400,000	0

董事會報告

承授人姓名	授出日期	歸屬期	行使期	每股行使價	購股權數目					
					於2025年1月1日尚未行使	年內授出	年內行使	年內註銷	年內失效	於2025年12月31日尚未行使
前董事 楊磊先生 — 前執行董事、營運總裁 兼副總裁	2017年5月9日	1/7/2017至 1/7/2020	1/7/2017至 28/6/2025	3.00港元	1,125,000	—	—	—	1,125,000	0
其他合資格僱員	2017年5月9日	1/7/2017至 1/7/2020	1/7/2017至 28/6/2025	3.00港元	14,866,000	—	—	—	14,866,000	0
	2019年12月17日	16/2/2020至 16/2/2021	16/2/2020至 17/12/2025	4.00港元	20,000,000	—	—	—	20,000,000	0
總額					42,191,000	—	—	—	42,191,000	0

附註：

- 70,000,000份購股權之有效期限為自2017年5月9日(即授出日期)直至以下較早日期：(i)相關承授人按購股權計劃第8(vi)段所指定的一個或多個終止受僱、受聘或出任董事職位的原因而不再為本公司及其附屬公司的僱員或董事當日；及(ii)2025年6月28日。該等購股權的20%已於2017年7月1日歸屬、30%已於2018年7月1日歸屬、30%已於2019年7月1日歸屬及20%已於2020年7月1日歸屬。本公司前董事楊磊先生、韓陽先生及馮果女士的離任不涉及上文(i)中的原因，彼等購股權於2025年12月31日已經失效。
- 20,000,000份購股權之有效期限為自2019年12月17日(即授出日期)直至以下較早日期：(i)相關2019承授人不再為本集團的僱員當日；及(ii)2025年12月17日。該等購股權的50%已於2020年2月16日歸屬，而50%已於2021年2月16日歸屬。所有該等購股權已於2025年12月31日失效。
- 由於截至2025年12月31日止年度並無授出購股權，故緊接授出日期前的股份收市價並不適用，且本公司薪酬委員會毋須就授出購股權進行審閱或批准。
- 由於截至2025年12月31日止年度概無行使購股權，故緊接行使日期前的加權收市價並不適用。

於2025年1月1日，本公司根據購股權計劃擁有42,191,000份尚未行使的購股權，佔本公司已發行股份(即1,523,264,677股)的約2.76%。截至2025年12月31日止年度，42,191,000份購股權已失效，且概無購股權根據購股權計劃獲授出、行使及註銷。於2025年12月31日及直至本年報日期，本公司並無尚未行使的購股權，亦無根據購股權計劃可供發行的股份。

除上文所披露者外，於2025年12月31日及直至本年報日期，本公司並無採納任何購股權計劃。購股權計劃之詳情載於本公司日期為2015年6月10日之通函。

除上文所披露者外，概無承授人為(i)本公司董事、最高行政人員或主要股東或彼等各自的任何聯繫人；(ii)已授出及將授出購股權超過1%個人限額的參與者；(iii)於購股權計劃終止日期前任何12個月期間已授出及將授出的購股權超過上市規則第17.07條所載相關類別已發行股份0.1%的相關實體參與者或服務供應商。

董事會報告

董事及最高行政人員於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉

於2025年12月31日，董事或本公司最高行政人員於本公司及其相聯法團(定義見證券及期貨條例(「證券及期貨條例」)第XV部)之股份、相關股份或債權證中擁有登記於本公司按照證券及期貨條例第352條須備存之登記冊內或根據標準守則知會本公司及聯交所的權益及淡倉如下：

姓名	職位	普通股			購股權計劃 項下的相關股份 ⁽⁴⁾		
		身份/權益性質			個人擁益	總擁益	概約股權百分比
		個人擁益 ⁽⁵⁾	家族權益 ⁽⁶⁾	其他權益			
馮長革先生	董事	—	—	708,364,660 (L) ⁽¹⁾	—	708,364,660 (L)	46.50%
馮少侖先生	董事	—	—	708,364,660 (L) ⁽³⁾	—	708,364,660 (L)	46.50%
馬林濤女士	董事	—	708,364,660 (L) ⁽²⁾	—	—	708,364,660 (L)	46.50%
劉風雷先生	董事	778,587 (L)	—	—	—	3,278,587 (L)	0.21%
王能光先生	董事	40,000(L)	—	—	—	40,000 (L)	0.00%

附註：

- (1) 該等708,364,660股本公司股份由Eagle Seeker持有。鑒於Eagle Seeker由JTC Private Trust (Cayman) Limited(前稱Cititrust Private Trust (Cayman) Limited)透過Eagle Pioneer Company Limited間接持有，而馮長革先生為此信託成立人，故馮長革先生被視為於上述708,364,660股股份中擁有權益。
- (2) 馬林濤女士為馮長革先生的配偶，因此被視為於馮長革先生擁有權益的所有本公司股份中擁有權益。
- (3) 該等708,364,660股本公司股份由Eagle Seeker持有。鑒於Eagle Seeker由JTC Private Trust (Cayman) Limited透過Eagle Pioneer Company Limited間接持有，而馮少侖先生為受益人之一，故馮少侖先生被視為於上述708,364,660股股份中擁有權益。
- (4) 該等權益指根據購股權計劃授予相關董事可認購股份的購股權。於2025年12月31日，所有購股權均已失效，而本公司並無尚未行使的購股權。更多詳情，請參閱「購股權計劃」一節。
- (5) 「個人擁益」指直接實益擁有之權益。
- (6) 「家族權益」指配偶或未滿18歲子女之權益。
- (7) 字母「L」指於本公司股份之好倉。

除上文所披露者外，於2025年12月31日概無本公司董事或最高行政人員於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)之任何股份、相關股份或債權證中擁有任何登記於本公司按照證券及期貨條例第352條須備存之登記冊內或根據標準守則知會本公司及聯交所的權益或淡倉。

股份獎勵計劃

於2019年2月28日，本公司採納一項股份獎勵計劃，據此，本公司可向經甄選參與者(即本集團所有僱員、董事(執行或非執行董事，但不包括獨立非執行董事及馮長革先生)及高級職員)授出現有股份。採納股份獎勵計劃旨在(i)激勵、認可及獎勵本集團僱員、董事(執行或非執行董事，但不包括獨立非執行董事)及高級職員對本集團的貢獻；(ii)吸引並挽留人才，以促進本集團長期增長及發展；及(iii)保持選定承授人的利益與股東利益一致，以提升本公司的長期財務業績。除董事會提早終止外，股份獎勵計劃自採納股份獎勵計劃日期(即2019年2月28日)起至2025年6月26日(包括首尾兩天)有效及生效。股份獎勵計劃已於2025年6月26日屆滿。概不會於報告期內，根據股份獎勵計劃授出新股份。有關股份獎勵計劃之詳情載於本公司日期為2019年4月2日之公告。

受託人根據股份獎勵計劃將予收購的最高股份總數為60,000,000股股份，約佔於本年報日期已發行股份(即1,523,264,677股股份)的3.94%。於2025年12月31日，本公司就股份獎勵計劃委任之受託人根據股份獎勵計劃(自其採納以來)購買59,987,500股股份，其中根據股份獎勵計劃已授出及歸屬30,000,000股股份。

於2025年1月1日及2025年12月31日，概無尚未行使購股權及未歸屬股份獎勵，因此，並無擁有尚未行使及未歸屬股份獎勵的承授人。於2025年1月1日，29,987,500份股份獎勵可供授出。於2025年12月31日，由於股份獎勵計劃於2025年6月26日屆滿，概無股份獎勵可根據股份獎勵計劃授出。於報告期間，概無股份獎勵根據股份獎勵計劃獲授出、歸屬、失效或註銷。由於於2025年1月1日至2025年12月31日期間並無授出股份獎勵，故緊接授出日期前的股份收市價並不適用，且本公司薪酬委員會毋須審閱或批准授出股份獎勵。由於截至2025年12月31日止年度並無股份獎勵獲歸屬，故緊接歸屬日期前股份的加權收市價並不適用。

除上文所披露者外，於2025年12月31日及直至本年報日期，本公司並無採納任何股份獎勵計劃。股份獎勵計劃的詳情載於本公司日期為2019年4月2日的公告。

董事會報告

倘擬向本公司任何關連人士授出任何獎勵要約，而根據股份獎勵計劃關連人士的總權益達30%或以上，則該授出將不會作出，在任何情況下，該授予須遵守上市規則之所有適用規定。倘根據股份獎勵計劃授予選定參與者的所有獎勵(不論是否已歸屬)涉及的獎勵股份總數將超過不時已發行股份的0.5%，則不會向選定參與者進一步授出股份。除已披露者外，根據股份獎勵計劃的規則，各合資格參與者並無最高配額，且於本董事會報告日期，概無選定承授人獲授超過本公司已發行股本1%的獎勵股份。

在達到董事會於要約授出相關獎勵時指明之歸屬準則及條件(如有)後，獎勵股份及相關收入將根據獎勵所訂明之歸屬日期歸屬予獎勵持有人。於歸屬日期前任何時間：(a)倘(i)獎勵持有人身故；(ii)獎勵持有人於其正常退休日期退休；或(iii)經本集團任何成員公司事先書面同意，獎勵持有人於較早退休日期退休，則除非董事會另行釐定，否則該獎勵持有人的所有獎勵股份及相關收入(以尚未歸屬者為限)將被視為於緊接其身故或退休前一日歸屬；及(b)倘一般或部分要約、股份購回要約或協議安排或其他類似交易可能導致公司控制權變動，除非董事會另行釐定，否則所有未歸屬獎勵股份及相關收入將於要約或安排在所有方面成為或宣佈為無條件當日即時歸屬。獎勵股份並無購買價。

受託人應以信託方式為獎勵持有人持有獎勵股份及相關收入，直至獎勵股份及相關收入根據股份獎勵計劃規則歸屬予相關獎勵持有人為止。於歸屬後，受託人須免費向該等獎勵持有人轉讓已歸屬之獎勵股份及相關收入。獎勵股份的購買價為零。

任何人士均不得就受託人根據股份獎勵計劃持有的任何股份行使投票權。根據上市規則，持有股份獎勵計劃未歸屬股份的受託人(不論直接或間接)須就須經股東批准的事宜放棄投票，除非法律另有規定須根據實益擁有人的指示投票，而有關指示乃根據上市規則第17.05 A條作出。

股份獎勵之公平值乃根據股份於授出日期之收市價計量。

購股權計劃及股份獎勵計劃均已於2025年6月26日終止，於報告期間概無就根據本公司所有計劃授出的購股權及股份獎勵而可能發行的股份數目，其除以報告期間已發行股份的加權平均數為零。

主要股東及其他人士於股份及相關股份的權益及淡倉

於2025年12月31日，根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部之條文須向本公司披露之權益；或根據本公司按照證券及期貨條例第336條備存的登記冊所示以下人士(除董事及本公司最高行政人員外)於本公司之股份中擁有之權益如下：

名稱	身份／權益性質	直接或 間接持有的 股份數目 ⁽⁴⁾	概約股權 百分比
Eagle Seeker	實益擁有人	708,364,660 (L)	46.50%
Eagle Pioneer Company Limited ⁽¹⁾	受控制法團權益	708,364,660 (L)	46.50%
JTC Private Trust (Cayman) Limited (前稱Cititrust Private Trust (Cayman) Limited) ⁽²⁾	受託人	708,364,660 (L)	46.50%
Foxconn (Far East) Limited ⁽³⁾	實益擁有人	128,734,000 (L)	8.45%
鴻海精密工業股份有限公司 ⁽³⁾	受控制法團權益	128,734,000 (L)	8.45%

附註：

- (1) Eagle Seeker由Eagle Pioneer Company Limited全資擁有。因此，Eagle Pioneer Company Limited被視為在Eagle Seeker持有的708,364,660股股份中擁有權益。
- (2) JTC Private Trust (Cayman) Limited全資擁有Eagle Pioneer Company Limited。因此，JTC Private Trust (Cayman) Limited被視為透過Eagle Pioneer Company Limited間接持有本公司控股股東Eagle Seeker所持有的708,364,660股股份中擁有權益。本公司執行董事兼主席馮長革先生為JTC Private Trust (Cayman) Limited的信託成立人。
- (3) Foxconn (Far East) Limited(「**Foxconn**」)由鴻海精密工業股份有限公司(「**鴻海**」)(一家於台灣交易所上市的公司)全資擁有。因此，鴻海被視為在Foxconn持有的128,734,000股股份中擁有權益。
- (4) 字母「L」指於該等股份之好倉。

除上文所披露者外，於2025年12月31日，根據本公司按照證券及期貨條例第336條所備存之登記冊所示，概無其他人士(本公司董事或最高行政人員除外)於本公司之股份或相關股份中擁有任何權益或淡倉。

董事會報告

購買股份或債權證的安排

除購股權計劃及股份獎勵計劃外，本公司或其任何控股公司、附屬公司或同系附屬公司概無於年內任何時間訂立任何安排，致使董事可藉購買本公司或任何其他法團的股份或債權證而得益。有關該等計劃的更多詳情，請參閱本董事會報告「購股權計劃」及「股份獎勵計劃」章節。

控股股東作出的不競爭承諾

本公司已接獲控股股東馮長革先生及Eagle Seeker有關彼等遵守公司於2013年5月31日的招股章程所述不競爭承諾條款的年度確認書，彼等於2025年概無從事與本集團業務直接或間接競爭或可能競爭的任何業務或於任何該等業務中擁有權益。

銀行貸款及其他借款

有關本公司及本集團於2025年12月31日的銀行貸款及其他借款的詳情載於綜合財務報表附註28。

薪酬政策

本公司一般職員的薪酬政策乃由本集團管理層根據彼等的表現、資格及能力制定。本公司已實施兩項激勵計劃，包括：(1)向為本集團成功運營做出貢獻的合資格參與者提供激勵及獎勵的購股權計劃；及(2)股份獎勵計劃(其為受限制股份單位計劃的替代股份獎勵計劃)。詳情請參閱本報告「購股權計劃」及「股份獎勵計劃」章節。本公司董事及高級管理層的薪酬乃由本公司薪酬委員會經考慮本公司的經營業績、個人表現及比較市場統計數據後向董事會作出建議，由董事會最終決定。董事及行政總裁的薪酬資料載於綜合財務報表附註9，及截至2025年12月31日止年度，董事的薪酬範圍載列如下：

薪酬範圍	人數
零至1,000,000港元	5
1,000,001港元至2,000,000港元	3

董事會報告

截至2025年12月31日止年度，概無董事及本公司行政總裁放棄或同意放棄其酬金，且本集團概無向任何董事或本公司行政總裁支付酬金，作為加入本集團或加入本集團後的獎勵或作為離職補償。

根據企業管治守則之守則條文第E.1.5條，截至2025年12月31日止年度高級管理人員之薪酬按組別載列如下：

薪酬組別	人數
0港元至1,000,000港元	1

關聯方交易

根據適用會計準則，本集團與被視為「關聯方」的各方在年度內訂立若干交易。本集團在年內所進行的關聯方交易詳見綜合財務報表之附註42。就該等亦構成上市規則所界定的本公司關連交易的重重大關聯方交易而言，本公司於回顧年度內已遵守上市規則第14A章的相關披露規定，詳情載於下文「關連交易」一節。

關連交易

茲提述(i)本公司日期為2025年5月23日、2025年7月22日及2025年8月18日的公告(「**出售公告**」)；及(ii)本公司日期為2025年7月23日的通函(「**該通函**」)，內容有關(其中包括)本公司出售iCar Group Limited重組後股本的45%及iCar Group Limited發行的45%可換股票據。除文義另有所指外，本節所用詞彙與該通函所界定者具有相同涵義。

於2025年5月23日及2025年7月22日，本公司(作為賣方)、EGL(馮先生全資擁有的公司，作為買方)及馮先生(作為買方的擔保人)簽訂了該協議。據此(其中包括)，本公司有條件地同意出售，而EGL有條件地同意收購：(i)待售股份：佔出售公司重組資本的45%，銷售股份代價為人民幣250,000,000元；(ii)待售貸款：佔出售公司發行的可換股票據的45%，待售貸款代價人民幣80,000,000元。總代價人民幣330,000,000元將與本公司於出售完成時欠EGL的CS貸款未償還本金總額人民幣330,000,000元以對等方式悉數抵銷。

董事會報告

於2025年5月23日及2025年7月22日，EGL由本公司董事會主席、執行董事及控股股東馮先生全資擁有。因此，根據上市規則，EGL為本公司之關連人士。出售事項完成後，出售公司將由EGL擁有45%權益，因此為本公司之關連附屬公司。因此，協議項下擬進行的交易將構成本公司的關連交易，並須遵守上市規則第14章及第14A章項下的申報、公告及獨立股東批准規定。

於2025年8月18日，所有條件已達成且出售完成按協議之條款條件於此日進行。於出售完成後，(i)本公司繼續持有出售公司55%的股權，出售集團之成員公司仍為本公司之附屬公司，彼等之財務業績、資產及負債將繼續合併至本集團的綜合財務報表中；及(ii)本公司及EGL將分別持有55%及45%的可換股票據。

可換股票據的本金總額為人民幣177,777,777元，其中人民幣97,777,777的本金額由本集團持有，人民幣80,000,000的本金額由EGL持有。可換股票據為期兩年，年利率為4.0%。

本公司及EGL有權於發行日期後六個月至到期日止期間任何時間，將全部或部分未償還本金額連同應計但未付利息轉換為出售公司的普通股。可換股票據的轉換價為每股轉換股份1美元。轉換完成後出售公司將予發行的股份數目乃按所轉換的本金及應計利息金額除以適用轉換價釐定。可換股票據悉數轉換後，出售公司須發行並配發24,691,357股新普通股，佔出售公司經擴大已發行股本的約24.2%。

本公司及EGL亦已承諾，任何轉換權的行使均須按比例進行，以使其各自於出售公司的股權保持不變。於2025年12月31日，概無可換股票據轉換為出售公司的股份。

有關詳情，請參閱出售公告、該通函及綜合財務報表附註32。

企業管治

截至2025年12月31日止年度，本公司已採納並遵守上市規則附錄C1所載的企業管治守則(「**企業管治守則**」)的適用守則條文。

董事進行證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄C3所載的《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(「**標準守則**」)作為其董事進行證券交易的行為守則。本公司已向所有董事作出具體查詢，董事亦已確認截至2025年12月31日止整個年度已遵守標準守則。

截至2025年12月31日止整個年度，可能擁有本公司未公佈內幕消息的本公司僱員亦須遵守標準守則。

充足的公眾持股量

根據本公司可公開獲得的資料及就董事於本年報日期所深知、盡悉及確信，董事確認本公司於報告期間一直維持上市規則規定的足夠公眾持股量。

控股股東質押股份

截至2025年12月31日止年度，本公司控股股東並無質押須根據上市規則第13.21條予以披露的股份。

向一間實體墊款

截至2025年12月31日止年度，本公司並無向實體提供任何須根據上市規則第13.20條予以披露的墊款。

有關控股股東特定履約的契諾

截至2025年12月31日止年度，本公司並無附帶本公司控股股東須根據上市規則第13.21條作出披露的特定履約契諾的貸款協議。

違反貸款協議

截至2025年12月31日止年度，本公司並無違反貸款協議，而其中所涉及的貸款對本公司的業務營運有重大影響，並須根據上市規則第13.21條作出披露。

董事會報告

向聯屬公司提供財務資助及擔保

截至2025年12月31日止年度，本公司並無向聯屬公司提供須根據上市規則第13.22條予以披露的財務資助或擔保。

購買、出售或贖回上市證券

於報告期間及直至本年報日期，本公司或其任何附屬公司概無購買、出售或贖回本公司於聯交所上市的任何證券(包括出售庫存股份(定義見上市規則))。於2025年12月31日，本公司並無持有庫存股份。

股本及已發行股份

本集團於報告期間的股本變動詳情及於報告期間的已發行股份詳情載於綜合財務報表附註34。

已發行債券

本集團於報告期內並無發行任何債券。

報告期後事項

董事並無知悉於2025年12月31日後及直至本年報日期對本集團產生重大影響的任何重大事項。

優先購買權

本公司的組織章程細則或開曼群島(本公司註冊成立地點)適用法例並無有關訂明優先購買權的條文，規定本公司須按比例向現有股東提呈發售新股。

稅務減免

董事並不知悉股東因持有本公司證券而享有任何稅務減免。

捐款

於截至2025年12月31日止年度，本集團已作出捐款人民幣5,404,000元(2023年：人民幣1,600,000元)。

核數師

中匯安達會計師事務所有限公司於2024年9月12日辭任本公司之核數師，北京興華鼎豐會計師事務所有限公司(「北京興華」)已於2024年9月12日獲委任為本公司核數師，以填補由此產生的臨時空缺。有關詳情，請參閱本公司日期為2024年9月12日的公告。除上述所披露者外，本公司在過去三年內並無其他核數師變動情況。

本集團截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表已由北京興華審核，其將於本公司應屆股東週年大會上退任並符合資格重選連任。續聘北京興華為本公司核數師之決議案將於本公司應屆股東週年大會上提呈。

重大投資及資本資產的未來計劃

除本報告所披露者外，本集團並無任何就價值佔本集團總資產5%或以上的重大投資及資本資產制定具體計劃。倘本集團從事任何重大投資或資本資產計劃，本公司將於適當時作出公告及遵守上市規則項下的相關規定。

承董事會命
中國和諧汽車控股有限公司

馮長革
主席兼執行董事

2026年3月31日

企業管治報告

董事會欣然呈列本集團截至2025年12月31日止年度的年報中所載的企業管治報告。

企業管治常規

董事會已致力達致高水平的企業管治標準。

董事會相信高水準的企業管治標準對為本公司提供框架以制定其業務策略及政策以及提高其透明度及問責性至關重要。

董事會致力遵守企業管治原則，並已採納良好的企業管治常規以符合法律及商業標準，專注於內部控制、公平披露及向全體股東負責等領域，以確保本公司所有業務的透明度及問責性。本公司相信，有效的企業管治是為其股東創造更多價值的重要因素。於截至2025年12月31日止年度，本公司已採納並遵守香港聯合交易所有限公司（「**聯交所**」或「**香港聯交所**」）證券上市規則（「**上市規則**」）附錄C1所載的企業管治守則的適用守則條文。

董事會將持續檢討及監督本公司的企業管治常規，以遵守企業管治守則並維持本公司高水準的企業管治常規。本公司相信，有效的企業管治是為其股東創造更多價值的重要因素。

本集團致力發展積極向上的文化，且以簡單、高效及快樂為核心的文化為基礎。有關其文化的更多資料可於本公司網站查閱。本公司相信，有關文化可令本公司為股東帶來長期持續的表現。有關本集團表現的討論與分析詳情，請參閱本年報「管理層討論與分析 — 財務回顧」一節。

董事進行證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄C3所載的標準守則作為其有關董事進行證券交易的行為守則。

經本公司作出具體查詢後，全體董事已確認彼等於報告期間一直遵守標準守則。

本公司僱員如可能擁有本公司未公開內幕消息，亦須於報告期內遵守標準守則。

董事會

董事會組成

於本年度報告日期，本公司董事會由以下董事組成：

執行董事

馮長革先生(主席)

馮少倫先生(副主席)

劉風雷先生(總裁及首席執行官)

馬林濤女士(副總裁)

成軍強先生(副總裁及首席運營官)

獨立非執行董事

王能光先生

劉國勳先生

宋嘉桓先生

有關董事之履歷詳情乃載於本年報「董事及高級管理層」一節。董事會成員之間的關係亦於該節披露。

除所披露者外，各董事與任何其他董事、高級管理層、主要及控股股東(定義見上市規則)概無其他關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

主席及最高行政人員

馮長革先生擔任主席、劉風雷先生擔任首席執行官。主席領導董事會及負責董事會有效運作及領導。首席執行官專責本公司的業務發展、日常管理及一般業務。

獨立非執行董事

於截至2025年12月31日止年度內，董事會一直符合上市規則有關委任至少三名獨立非執行董事(佔董事會三分之一)且當中一名獨立非執行董事具備適當的專業資格或會計或相關財務管理專長的規定。

本公司已根據上市規則第3.13條所載獨立指引收取各獨立非執行董事就其獨立性發出的年度書面確認書。本公司認為，所有獨立非執行董事均屬獨立人士。

企業管治報告

董事會獨立性評估

董事會尋求為執行董事及獨立非執行董事建立有效的工作環境，以在不限制獨立非執行董事的獨立意見的情況下提高董事會作出決策的品質。本集團已建立機制，透過允許獨立非執行董事直接聯絡董事會主席或(如有任何利益衝突)董事會副主席以獲取彼等的意見，確保董事會獲得獨立意見及建議。

董事會亦已每年檢討有關機制的實施及成效，以確保董事會獲得獨立意見及投入。

董事的委任及重選

本公司各董事均已與本公司訂立為期三年之服務協定或委任函件，惟須根據本公司的組織章程細則(「**組織章程細則**」)輪值退任。

根據組織章程細則，於每屆股東週年大會(「**股東週年大會**」)上，當時為數三分之一的董事(或如董事人數並非三名或三的倍數，則須為最接近但不少於三分之一的董事人數)須輪席退任，全體董事須至少每三年在股東週年大會上輪值卸任及膺選連任及任何獲委任填補臨時空缺的董事任期須直至首屆股東大會舉行時屆滿，而任何加入董事會的新增董事的任期須直至本公司下屆股東週年大會舉行時屆滿，屆時可於該會上膺選連任。

董事會及管理層的職責、問責及貢獻

董事會負責領導及控制本公司並監管本集團的業務、策略決策及表現以及透過指導及監管本公司的事務集體負責推動其成功發展。董事會應以本公司的利益作出客觀決定。

全體董事(包括獨立非執行董事)均為董事會帶來多種領域的寶貴業務經驗、知識及專長，使其高效及有效地運作。

全體董事均可充分及時地獲取本公司的全部資料。董事可於要求時在適當情況下尋求獨立專業意見，以向本公司履行其職責。

董事須向本公司披露彼等擔任的其他職務的詳情，而董事會定期審閱各董事向本公司履行其職責時須作出的貢獻。

董事會負責決定所有重要事宜，當中涉及政策事宜、策略及預算、內部監控及風險管理、重大交易(尤其是可能會涉及利益衝突的交易)、財務資料、委任董事及本公司其他重大營運事宜。有關執行董事會決策、指導及協調本公司日常營運及管理的職責均授予管理層。董事會亦定期審閱其表現。

本公司已就董事及高級管理層可能面對因企業活動產生之法律訴訟，為董事及高級職員之職責作適當之投保安排。投保範圍將每年進行檢討。

董事之持續專業發展

董事均須了解其作為董事的責任，並熟悉本公司的經營方式、業務活動及發展。

每名新委任的董事均會於其首次獲委任收到正式、全面及因應個別董事需要的入職培訓，以確保彼等適當了解本公司業務及營運以及完全得知上市規則及相關法定規定項下的董事職責及責任。

董事應參與合適的持續專業發展以發展及更新彼等的知識及技能，以確保彼等對董事會作出知情及相關貢獻。

本公司不時向所有董事提供包括行業更新及公司治理等閱讀材料，以供彼等參考及學習。此舉旨在確保全體董事完全熟悉彼等於上市規則及其他相關監管規定下之責任。

於截至2025年12月31日止年度，本公司全體董事曾參與不同類別培訓及／或閱讀相關課題資料，其中包括：

- 企業戰略管理／企業營運管理
- 財務戰略管理
- 投資戰略
- 審計發展戰略研究
- 風險管理及內部控制
- 環境、社會及管治管理

企業管治報告

截至2025年12月31日止年度的董事培訓記錄概述如下：

董事	培訓 類型 (附註註)
執行董事	A&B
馮長革先生(主席)	A&B
馮少倫先生(副主席)	A&B
劉風雷先生(總裁兼首席執行官)	A&B
馬林濤女士(副總裁)	A&B
成軍強先生(副總裁兼首席運營官)	A&B
獨立非執行董事	
王能光先生	A&B
劉國勳先生	A&B
宋嘉桓先生	A&B

附註：

培訓類型

A： 參加培訓課程，包括但不限於簡報、座談會、會議及研討會

B： 閱讀相關新聞快報、報章、期刊、雜誌及有關刊物

董事服務合約

各執行董事已與本公司訂立服務合約，自彼等各自獲委任日期起計初步固定任期為三年，惟提前終止者除外。各獨立非執行董事已與本公司簽訂委任函件，自彼等各自獲委任日期起計初步固定任期為三年。有關詳情，請參閱本年報「董事會報告—董事服務合約」一節。

董事委員會

董事會已設立三個委員會，分別為審核委員會、薪酬委員會及提名委員會，以監察本公司特定方面的事務。本公司所有董事委員會均已訂明明確的書面職權範圍。董事委員會的職權範圍刊登於本公司網站及聯交所網站，並可應要求時供股東查閱。

各董事委員會的大部分成員為獨立非執行董事，且各董事委員會的主席及成員名單載於第2頁「公司資料」。

審核委員會

本公司已於2013年5月20日遵照上市規則第3.21條及第3.22條以及企業管治守則第D.3段的規定成立審核委員會，並以書面形式訂明職權範圍，而職權範圍已分別於2016年8月31日及2019年3月29日作出修訂。

審核委員會包括三名成員，即王能光先生(審核委員會主席)、劉國勳先生及宋嘉桓先生，彼等均為獨立非執行董事(包括一名具備適當專業資格，或具備適當的會計或相關財務管理專長的獨立非執行董事)。審核委員會的成員一概非本公司現任外聘核數師的前合夥人。

審核委員會的主要職責為協助董事會審閱財務資料及申報程式、內部控制及風險管理制度、審核計劃及與外聘核數師的關係，以及相關安排，以使本公司僱員可暗中就本公司財務申報、內部控制或其他方面可能出現的不當行為提出關注。

於截至2025年12月31日止年度，審核委員會於共召開三次會議，以檢討中期及全年財務業績及報告，以及與財務報告及合規程序、內部控制及風險管理系統、內部審計職能的有效性、外聘核數師的工作範圍及委聘變更相關的重大事項。

審核委員會亦在執行董事不在場的情況下與外聘核數師召開兩次會議。

薪酬委員會

本公司已於2013年5月20日遵照上市規則第3.25條及第3.26條以及企業管治守則第E.1段的規定成立薪酬委員會，並以書面形式訂明職權範圍。

薪酬委員會包括三名成員，即獨立非執行董事宋嘉桓先生(薪酬委員會主席)及劉國勳先生；及執行董事劉風雷先生。

企業管治報告

薪酬委員會的主要職責包括檢討個別執行董事及高級管理層的薪酬待遇、全體董事及高級管理層的薪酬政策及架構並就此向董事會提供意見；評估執行董事的表現及批准執行董事的服務合約條款；及就制定有關薪酬政策及架構而言設立透明程式，確保概無董事或彼等的任何連絡人士可參與釐定彼等自身的薪酬。截至2025年12月31日止年度，董事及高級管理層的薪酬範圍載於本年報「董事會報告 — 薪酬政策」一節及綜合財務報表附註9。有關董事及高級管理層的薪酬政策詳情，請參閱本年報「管理層討論與分析 — 僱員及薪酬政策」一節。

薪酬委員會於截至2025年12月31日止年度舉行了一次會議。薪酬委員會於會上檢討執行董事及高級管理層的薪酬政策及薪酬待遇並就此提供意見、評估執行董事的表現，並向董事會提呈建議。

提名委員會

本公司已於2013年5月20日遵照上市規則第3.27A條及3.27B條以及企業管治守則第B.3段的規定成立提名委員會，並以書面形式訂明職權範圍。

提名委員會包括三名成員，即執行董事馮長革先生(提名委員會主席)及獨立非執行董事王能光先生及宋嘉桓先生。

提名委員會的主要職責包括審閱董事會的組成、制定及擬定提名及委任董事的相關程式、就董事委任及繼任計劃向董事會提供意見，檢討董事會多元化及董事會提名政策，以及評估獨立非執行董事的獨立性。

提名委員會於截至2025年12月31日止年度舉行一次會議。於會議上，提名委員會檢討董事會的組成以及董事會多元化及董事會提名政策、制定及擬定提名及委任董事的相關程式、就董事委任及繼任計劃向董事會提出建議，以及評估獨立非執行董事的獨立性。

本公司堅信，董事會成員日漸多元化乃支援其實現戰略目標及可持續發展的基本要素之一。因此，本公司已根據企業管治守則所載規定採納董事會成員多元化政策。

本公司在甄選董事過程中，考慮董事會成員多元化的各項因素，力求實現董事會多元化，這些因素包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、專業經驗、技能、知識、行業及地區經驗及對完善企業戰略及實現董事會成員多元化屬必要的其他相關標準。董事會目前由7名男性董事和1名女性董事組成。提名委員會在檢討及評估後會向董事會提供意見。經提名委員會審議及提議，董事會認為董事會實現了性別多元化，並認為截至2025年12月31日止年度董事會多元化政策行之有效。提名委員會並會討論及協定(如有需要)為達致董事會成員多元化的可計量目標，並向董事會作出有關建議。董事會將一直維持至少一名女性。提名委員會一直爭取基於對客觀標準的優點物色合適的女性候選人以獲委任為董事會成員。為實現及／或維持性別多元化，提名委員會將盡力為董事會建議一系列潛在繼任者，以實現性別多元化。可通過持續接觸各部門的現有僱員，並於適當時提供各種培訓，使其具備必要的管理技能，來培養一系列潛在繼任者。

性別多元化

本公司重視本集團各層級的性別多元化。下表載列本集團僱員(包括董事會及高級管理層)於2025年12月31日的性別比例：

	女性	男性
董事會	1 12.5%	7 87.5%
高級管理層	0 0.0%	1 100.0%
其他僱員	2,849 39.6%	4,342 60.4%
全體僱員	2,850 39.6%	4,350 60.4%

董事會曾設定目標，並已實現本集團至少擁有38%(2,736名)女性僱員的目標，並認為目前上述性別多元化情況令人滿意。

有關本集團性別比例及相關資料的詳情，載於本年報內的環境、社會及管治報告。

企業管治報告

截至2025年12月31日止年度，董事會知悉並無任何緩解因素或情況令實現全體僱員(包括高級管理層)性別多元化更具挑戰性或更無關。

本公司亦已採納提名政策，當中載列甄選、委任及重新委任董事的程式。

在評估及挑選候選人擔任董事時，提名委員會及／或董事會應考慮以下準則，包括但不限於品格與誠實、資歷(包括專業資格)、技能、知識及與本公司業務及策略相關的經驗，以及董事會成員多元化政策所提述的多元化因素、為達致董事會成員多元化而採納的任何可計量目標及能否投放足夠時間履行身為董事會成員及擔任董事會轄下委員會的委員的職責。董事會亦每年檢討董事會成員多元化政策的實施及成效。

董事提名程式如下：

(a) 委任新董事

- (i) 提名委員會及／或董事會可從各種途徑招攬董事人選，包括但不限於內部晉升、調任、由管理層其他成員和外部招聘代理人推薦。
- (ii) 提名委員會及／或董事會在收到委任新董事的建議及候選人的個人資料(或相關詳情)後，依據上述準則評估該候選人，以決定該候選人是否合資格擔任董事。
- (iii) 如過程涉及一個或多個合意的候選人，提名委員會及／或董事會應根據本公司的需要及每位元候選人的證明審查(如適用)排列他們的優先次序。
- (iv) 提名委員會隨後應就委任合適人選擔任董事一事向董事會提出建議(如適用)。
- (v) 就任何經由股東提名於本公司股東大會上選舉為董事的人士，提名委員會及／或董事會應依據上述準則評估該候選人，以決定該候選人是否合資格擔任董事。

提名委員會及／或董事會應就於本公司股東大會上委任董事的提案向股東提出建議(如適用)。

(b) 於股東大會上重選董事

- (i) 提名委員會及／或董事會應檢討退任董事對本公司的整體貢獻及服務，以及在董事會的參與程度及表現。
- (ii) 提名委員會及／或董事會亦應檢討及確定退任董事是否仍然符合上述準則。
- (iii) 提名委員會及／或董事會應就於本公司股東大會上重選董事的提案向股東提出建議。

於截至2025年12月31日止年度，提名委員會召開了一次會議，以檢討董事會的結構、規模及組成以及獨立非執行董事的獨立性及提名政策，並審議於股東週年大會上退任並重選之董事之資歷並向董事會推薦建議委任退任董事及一位新董事。

企業管治職能

董事會負責履行企業管治守則的守則條文第A.2.1條所載職能。

董事會(i)審閱並制定本公司的企業管治政策及常規並作出建議；(ii)審閱並監察董事及高級管理層的培訓及持續專業發展；(iii)審閱並監察本公司有關遵守法律及監管規定的政策及常規；(iv)制定、審閱及監察標準守則及僱員書面指引的合規情況；及(v)審閱本公司遵守企業管治守則的情況及企業管治報告內的披露事項。

企業管治報告

董事及董事委員會成員的出席記錄

本公司於截至2025年12月31日止年度舉行的董事會會議、董事委員會會議及股東大會上各董事的出席記錄乃載於下表：

董事姓名	董事會	審核 委員會	薪酬 委員會	提名 委員會	(附註1)	(附註2 及3)	大會主席 與獨立 非執行 董事的 會議
					股東 週年大會	股東 特別大會	
馮長革先生	5/5	—	—	1/1	1/1	1/1	1/1
馮少倫先生	5/5	—	—	—	1/1	1/1	—
劉風雷先生	5/5	—	1/1	—	1/1	1/1	—
馬林濤女士	5/5	—	—	—	1/1	1/1	—
成軍強先生	5/5	—	—	—	1/1	1/1	—
王能光先生	5/5	3/3	—	1/1	1/1	1/1	1/1
劉國勳先生	5/5	3/3	1/1	—	1/1	—	1/1
宋嘉桓先生	5/5	3/3	1/1	1/1	1/1	1/1	1/1
合計	5	3	1	1	1	1	1

董事們已透過視頻或電話會議，或親自出席會議。

除定期舉行董事會會議外，於截至2025年12月31日止年度主席亦在無執行董事出席的情況下與獨立非執行董事舉行一次會議。

附註：

- (1) 本公司於2025年6月18日舉行之股東週年大會。
- (2) 本公司於2025年8月8日舉行之股東特別大會。
- (3) 劉國勳先生因另有公務在身，未能出席股東特別大會。

董事就財務報表的職責

董事認同彼等編製本集團截至2025年12月31日止年度財務報表的責任。

董事並不知悉任何重大不確定因素涉及可能對本公司持續經營能力造成重大疑惑的事件或情況。

本公司獨立核數師有關彼等就綜合財務報表申報責任的陳述載於獨立核數師報告內。

董事會與審核委員會就甄選、委任、辭任或罷免外聘核數師並無意見分歧。

核數師酬金

本公司就外聘核數師截至2025年12月31日止年度的審核服務及非審核服務向其支付的酬金分析載列如下：

服務類別	已付／應付費用 人民幣千元
北京興華鼎豐會計師事務所有限公司	
審核服務	
— 本年度	6,500
非審核服務(附註)	300
總計	6,800

附註：非審核服務包括向本公司提供的其他諮詢服務。

企業管治報告

風險管理及內部控制

董事會深明其對風險管理及內部控制系統以及檢討其成效的責任。該等系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，且僅能就不會有重大失實陳述或損失作出合理而非絕對保證。於回顧年度，董事會持續監督其風險管理及內部控制系統，並通過審核委員會就本公司風險管理及內部控制系統的有效性進行年度審閱，涵蓋所有重大管控工作(包括財務、運營及合規管控)、本公司會計及財務申報職能的資源充足性、僱員資格及經驗、培訓專案以及預算。董事會已計及：自上一回顧年度以來重大風險(包括環境、社會及管治風險)的性質及程度的變動以及其應對業務及外部環境變動的能力；管理層持續監控風險(包括環境、社會及管治風險)及內部控制系統的範疇及品質，以及(如適用)內部審核功能及其他保證提供者的工作；當評核其內部控制系統及風險管理的有效程度時，向董事會(或董事委員會)傳達監控結果的詳盡程度及次數。

除所披露者外，截至2025年12月31日止年度，並無識別任何重大控制缺陷或不足。此外，儘管可能存在若干未能預見的後果或緊急情況，而該等後果或情況對財務表現或狀況已產生、可能已產生或未來可能會產生重大影響(詳情請參閱本年報內的「董事會報告 — 主要風險及不確定因素」章節)，本公司已收到管理層有關發行人的風險管理及內部控制系統有效性的確認函，因而董事認為，本集團現行風險管理及內部控制系統整體上屬有效且充分，彼等亦接受內部控制顧問提出的改進建議。

本集團的內部審計部於監察本公司的內部管治方面扮演著重要角色。內部審計部的主要職責是規管及檢討本公司的內部控制及合規相關事宜，並對本公司的所有分支機構及附屬公司進行定期全面審核。本集團的內部審計部對各營運部門採取的風險控制措施的效力進行定期考評，就此發出評估報告並遞呈審核委員會通過。

本公司已確立風險管理程式，根據該程式，每個運營部門須確認與各自工作及本公司公司戰略相關的主要風險。本公司亦努力通過建設性的溝通方式採納利益相關者(包括股東、客戶、僱員、供應商、監管機構及社會公眾)的意見並保障彼等的權益，以確定本公司的長期發展方向並與利益相關者保持密切的關係。有關該等問題的詳情，請參閱環境、社會及管治報告「四、持份者溝通與重要性評估」。通過與利益相關者的溝通，本公司能夠了解彼等於有關行業內所面臨的風險，該等風險亦可能是本公司於相同行業內所面臨的風險。根據就所確認風險的可能性及潛在影響而作出的評估，本公司對每個風險確定優先次序並制定緩解計劃。此外，如有任何緊急情況，必須及時報告、評估及管理，以減輕影響。

本集團已設立三級風險控制企業架構以執行我們的內部控制及風險管理政策及程式。首先，董事會及高級管理層監督及管理與我們業務營運相關的整體風險；其次，審核委員會就本集團財務申報程式、內部控制及風險管理制度的有效性向董事提供獨立審查，旨在解決重大內部控制缺陷；第三，本集團內部審計部在公司層面監督風險管理政策的實施，並組織年度審計以定期評估各個運營部門採取的風險管理與內部控制措施的有效性，發出評估報告並遞呈審核委員會通過。

董事會負責內幕消息的管理。本集團根據內部程式及政策規管內幕消息的處理及發佈，以確保內幕消息在獲適當批准披露及發佈前一直保密，並確保該等消息發佈的有效性及一致性。

董事會負責批准內幕消息披露政策，該政策旨在提供指導原則、慣例及程式，以協助本集團僱員及高級職員(i)向董事會傳遞內幕消息，使其能夠在必要時及時作出披露決定；及(ii)以符合證券及期貨條例及上市規則的方式與本集團持份者溝通。

僱員如知悉其認為屬重大或內幕消息的事項或事件，須向其分部／部門主管匯報，而該分部／部門主管將評估相關資料的敏感度，並在認為適當的情況下，向董事會及／或本公司的公司秘書匯報。未經董事會批准，本公司禁止向公眾披露任何內幕消息。

企業管治報告

公司秘書

本公司於2018年1月24日委聘外部服務供應商卓佳專業商務有限公司的黃慧兒女士為其公司秘書。彼於截至2025年12月31日止年度已參加不少於15小時的相關專業培訓以更新其知識及技能，符合上市規則第3.29條的有關培訓規定。

本公司的主要聯絡人為本公司董事會秘書Rachel Jiang女士。彼向董事會主席及／或本公司行政總裁匯報。所有董事均可獲得其意見及服務，以確保董事會程式及所有適用法律、規則及法規均獲得遵守。

舉報及反貪污政策

本公司已制定舉報政策，讓本公司僱員及其他與本公司有往來者可在保密及匿名的情況下提出關注。本公司亦已制定反貪污政策，以防止本公司內出現貪污及賄賂。本集團定期發出《廉潔自律承諾書》給員工，嚴格要求員工必須客觀地、公開地選擇供應商、承包商或合作方，杜絕職場上一切不恰當行為，如索賄、受賄、利用職權為親戚、朋友招攬公司業務損害公司利益等。對內政策方面，本集團成立法務監察部，對公司全體員工廉潔自律方面進行監督。詳情請參閱環境、社會及管治報告「七、我們的業務 — B7方面：反腐倡廉」一節。

股東權利

為保障股東權益及權利，各重大獨立事項(包括推選個別董事)以獨立決議案形式於股東大會上提呈。根據上市規則，除非上市規則另有規定，否則在股東大會上提呈的所有決議案均將以投票方式表決，投票表決結果將於各股東大會後登載於本公司及聯交所網站。

股東召開股東特別大會及於會上提呈決議案

根據本公司的組織章程細則第58條，任何於遞呈要求日期持有不少於本公司實收股本(附有於本公司股東大會表決權利)十分之一的任何一名或以上股東，有權於任何時間透過向董事會或公司秘書發出書面要求，要求董事會召開股東特別大會及／或在會議議程上增加決議案，以處理有關要求中指明的任何事項；及該大會應於遞呈該要求後兩個月內舉行。倘遞呈後21日內，董事會未有召開該大會，則遞呈要求人士可自行以同樣方式召開大會，而遞呈要求人士因董事會未有召開大會而合理產生的所有開支應由本公司向遞呈要求人士作出償付。

股東應遵循上文所載有關於本公司股東特別大會提呈決議案的規定及程式。

向董事會作出查詢

至於向本公司董事會作出任何查詢，股東可將書面查詢發送至本公司。本公司通常不會處理口頭或匿名的查詢。

聯絡詳情

股東可透過以下方式發送上述查詢或要求：

地址：香港金鐘道88號太古廣場一期10樓1001-1004室

電話：(852) 2251 1830

傳真：(852) 2251 1823

電郵：hk@hexieauto.com

為免生疑，股東須將簽妥的要求書、通告或聲明或查詢(視情況而定)的正本寄發至以上地址，並提供彼等的全名、聯絡詳情及確認檔以令該等函件生效。股東資料可按法律規定披露。

與股東及投資者溝通

本公司認為，與股東有效溝通對促進投資者關係及加深投資者對本集團業務表現及策略的了解至為重要。本公司致力維持與股東持續溝通，尤其是透過股東週年大會及其他股東大會。

企業管治報告

本公司股東大會為董事會與股東溝通的機會。董事會主席及提名委員會、薪酬委員會及審核委員會主席(或彼等的代表)將出席股東週年大會以會見股東及回答彼等的查詢。

根據本公司的組織章程細則及上市規則，股東週年大會通告將於股東週年大會前至少21個完整日內寄發予股東。

為促進有效溝通，本公司網站www.hexieauto.com會刊載有關本公司的最新資料及財務資訊、企業管治和其他資料的更新。股東亦可通過上文所提供聯繫方式傳達彼等的意見。

本公司已不時審閱股東溝通政策的實施及成效。經計及現有多種溝通管道及參與途徑，董事會信納，股東溝通政策於截至2025年12月31日止年度已獲適當實施，且見成效。

修訂組織章程檔

於截至2025年12月31日止年度，本公司並無對其組織章程細則作出任何變動。本公司最新組織章程細則亦可於本公司網站及聯交所披露易網站內查閱。

股息政策

本公司已就派付股息採納股息政策。本公司並無預設派息率。根據本集團財政狀況及在股息政策中規定的其他條件和因素，董事會可在財政年度期間建議及／或宣派股息，惟年度末期股息須經股東於本公司股東大會上批准。

股東參與

董事的股權權益

董事於2025年12月31日於本公司證券的權益披露於董事會報告內。全體董事於本公司作出特定查詢後確認，截至2025年12月31日止年度全年，彼等已遵守上市規則附錄C3所載的標準守則所載的規定標準。

於2025年12月31日的股權

登記股東持股量	股東數目	佔股東總數 百分比(%)	股份數目	佔已發行股本 百分比(%)
1-500	36	48.6486	5,185	0.0003
501-1,000	14	18.9189	14,000	0.0009
1,001-10,000	17	22.9729	70,500	0.0046
10,001-100,000	1	1.3513	14,000	0.0009
100,001-500,000	0	0.0000	0	0.0000
500,001以上	6	8.1081	1,523,160,992	99.9931

上市規則規定公眾持股量須達25%，於整個報告期間及直至本年報日期，均保持著該公眾持股量。

於2026年的股東重要事項日誌

下表為與股東相關的重要日期及事件：

日期	事件
2026年3月31日(星期二)	刊發截至2025年12月31日止年度的年度業績公告
2026年4月16日(星期四)	刊發2025年度報告
2026年4月16日(星期四)	刊發2025年環境、社會及管治報告
2026年6月12日(星期五) 下午四時三十分	遞交所有填妥的股份轉讓表格連同有關股票以確定有權出席2026年股東週年大會並於會上投票的資格的截止時間
2026年6月15日(星期一)至 2026年6月18日(星期四) (包括首尾兩日)	暫停辦理股份過戶登記手續，以確定股東有權出席2026年股東週年大會並於會上投票
2026年6月18日(星期四)	2026年股東週年大會日期

環境、社會及管治報告

董事會聲明

本公司董事會(「**董事會**」)為環境、社會及管治(「**ESG**」)事宜的最高決策及監督機構，對本集團的ESG策略制定及信息披露承擔最終責任，並監察所有可能影響本集團業務運作、股東與其他持份者¹判斷及決策的ESG相關事宜。董事會下設ESG委員會，負責識別及評估與本集團有關的ESG風險，確保本集團建立並維持合適且有效的ESG風險管理和內部監控制度，並就相關ESG目標的進展向董事會匯報及提出檢討建議。詳情請參閱「ESG策略及方針」。

本公司重視各持份者的建議與意見，通過多元且暢通的溝通渠道與主要持份者保持緊密交流，以討論並確定本集團年度重要ESG議題及可能面臨的ESG風險，從而持續完善ESG相關戰略和政策制度。董事會已對本年度ESG重大性議題進行審議，確保重大性議題矩陣與本集團實際營運情況高度契合併具備充分參考價值。詳情請參閱「持份者溝通與重要性評估」一節。

本公司已建立涵蓋碳排放、污染物排放、能源消耗及水資源管理等範疇的ESG目標管理體系，並由董事會每年檢討相關目標的進展情況，評估任何必要的調整與優化措施，以確保本集團在實現既定ESG目標方面持續取得穩步進展。詳情請參閱「我們的環境」一節。

董事會及全體董事保證本環境、社會和管治報告(「**本報告**」/「**ESG報告**」)內容不存在任何虛假記載、誤導性陳述或重大遺漏，並對本報告的真實性、準確性和完整性承擔責任。本報告全面披露本公司於二零二五年度在ESG方面的工作進展與成果，並承諾將竭力確保所載列之所有數據均準確可靠，並通過完善的內部監控及正式審查程序進行管理及核實。本報告已於二零二六年三月三十一日獲董事會確認及批准。

¹ 「持份者」，又稱「利益相關方」或「權益人」，指對企業業務有重大影響，或會受業務影響的群體和個人，包括內部的董事會、管理層、行政員工和一般員工，以及外部的股東、業務夥伴、客戶、政府及監管機構、銀行及投資者和小區團體等。

一、報告標準、期限和範圍

本環境、社會和管治報告是中國和諧汽車控股有限公司(「**本公司**」、「**和諧汽車**」或「**我們**」)及其附屬公司(「**本集團**」)根據上市規則附錄C2所載之《環境、社會及管治報告守則》(「**ESG報告守則**」)而編製，為持份者提供本公司的ESG政策、舉措及表現。

本報告描述了本集團在2025年1月1日至2025年12月31日(「**報告期間**」)有關ESG的管理方針、策略的相關資料。本ESG報告範圍涵蓋本集團總部及其主要的經銷商網點。截至2025年12月31日，經銷商網點總數超過193家，被納入ESG報告內有110家(2024：73家)。

本公司在編寫ESG報告時以以下四個匯報原則為基礎：

- | | |
|-----|---|
| 重要性 | 本公司的ESG管理方針圍繞對本公司有重大影響的重點領域設計。該等重點領域將於「重要性評估」一節詳細介紹。 |
| 量化 | 在適用的情況下，本公司的ESG表現使用可計量的格式列示，披露關鍵績效指標時亦會解釋計算方法以及所使用的轉換因素的來源。 |
| 平衡 | 本報告以公正的方式呈現本公司在報告期內的表現，避免因選擇、遺漏或報告格式而對讀者的決策或判斷產生任何可能不適當的影響。 |
| 一致性 | 本公司使用與以往年度一致的ESG報告框架及關鍵績效指標計算方法，並於本報告披露上一年度及本年度的ESG關鍵績效，以便進行有意義的比較。 |

環境、社會及管治報告

二、關於和諧汽車

和諧汽車是全球領先的汽車服務集團。和諧汽車在中國內地代理豪華和超豪華汽車，代理品牌包括寶馬(含MINI)、奧迪、雷克薩斯、騰勢等豪華品牌及勞斯萊斯、賓利、法拉利、蘭博基尼和路特斯5個超豪華品牌，銷售網絡覆蓋中國內地34個城市；和諧汽車自2023年積極拓展海外新能源汽車代理業務，並成立iCar Group Limited及其附屬公司(統稱「ICAR集團」)，專注代理比亞迪和騰勢品牌的新能源汽車，銷售網絡遍及全球25個國家和地區(不包括中國內地)，致力於推動全球智慧綠色出行，為可持續未來注入動力。

本集團將持續聚焦主營業務發展，深化優勢品牌佈局，並通過自建與收併購並行的方式，不斷提升客戶保有量及滿意度，從而進一步提高本集團的經營效率及服務品質。本集團專注為客戶提供高效、便捷、人車和諧的高品質出行服務。同時，本集團亦將持續提升各大門店的運營效率，強化門店考核指標及管理模式，打造具標杆示範作用的優秀運營門店，並通過科學的庫存管理系統，實行資源的合理分配及優化，以全面提升整體營運效益。

本集團於2025年開發了「ICAR Official」微信公眾號和視頻號、「Harmony Auto」及「ICAR」Facebook賬號，為和諧汽車和ICAR集團面向中國內地和海外用戶的官方資訊平台，致力展示本集團在海外新能源汽車領域的最新佈局與發展動態。依託和諧汽車在全球市場的渠道優勢，ICAR Official全面呈現海外門店開業資訊、區域市場活動，以及比亞迪及騰勢品牌的最新發佈與服務內容，記錄品牌在國際舞台上不斷拓展的步伐。在此平台，用戶可第一時間了解ICAR集團在海外網絡建設、市場成績、品牌活動、客戶服務升級等方面的關鍵資訊。我們以專業、開放的視角連繫全球用戶，分享綠色出行的創新成果，共同見證中國新能源汽車走向世界的力量。

我們秉持著「簡約、高效、快樂、全力以赴=All in」的核心價值觀，以秉持負責任的營運理念，致力為所有持份者創造長遠價值。在業務營運過程中，我們不僅考量經濟效益，同時將社會與環境因素納入決策與管理流程，以確保本集團在追求業務增長的同時，實現可持續發展。

本報告期間，本公司榮獲「2025智通財經最具投資潛力公司」，體現業界及合作夥伴對本公司綜合實力以及可持續發展潛力的認可。

三、ESG策略及方針

和諧汽車的ESG整體策略由董事會統籌領導，並設立ESG管治委員會及ESG工作小組協助執行和監督ESG事宜，確保本集團的ESG策略全面覆蓋業務及經營的各項重大範疇，充分體現本集團的核心價值。在董事會的領導下，本集團有效評估及識別ESG相關的風險與機遇，並根據不同議題的重要程度進行優次排序，據以制定具針對性的ESG策略及管理措施，合理分配資源並定期檢視工作成果，以確保ESG相關風險及本集團內控制度得到適當和有效的運行。同時，我們通過制定及推行相關措施，積極向員工傳遞ESG理念，鼓勵員工成為可持續發展的積極參與者，從而確保集團ESG策略得以有效落實。

本集團對ESG事宜的監管架構及職能如下：



環境、社會及管治報告

監管職能	監管內容
董事會	<ul style="list-style-type: none">• 全面評估及釐定本集團達成策略目標時所願意接納的風險性質及程度，包括ESG風險，並設立及維持合適且有效的風險管理制度及內部監控制度，確保本集團運作的穩健性與合規性；• 審批及確認ESG相關策略、重大ESG事宜及其管理方向，保障ESG管理框架的有效運作及持續改進。
ESG管治委員會	<ul style="list-style-type: none">• 制定並定期檢視ESG策略及管理方法，確保其與本集團的長遠發展目標保持一致；• 監督與ESG議題相關的重大風險，並確保建立有效的風險識別、評估及管理機制；• 定期與其他董事會轄下委員會保持溝通，確保其充分了解可能影響本集團的最新ESG發展及議題；• 統籌及協調本集團ESG相關工作的開展，推動各部門在實務層面落實相關措施；• 定期審批及檢視ESG目標及主要工作舉措，確保其進展符合預期並持續優化。
ESG工作小組	<ul style="list-style-type: none">• 制定並落實本集團的ESG相關政策及程序，確保各項措施得以有效執行；• 持續監察及跟進既定ESG目標與相關舉措的進展，確保其按計劃推進並適時作出改善；• 就ESG工作進度及相關觀察向ESG管治委員會提供匯報與建議，支持決策及策略優化。

環境、社會及管治報告

本集團亦致力在為客戶提供優質服務的同時，將可持續發展融入日常營運，持續推動企業在環境、社會及管治層面協同進步，主張「簡約、高效、快樂及全力以赴=All in」完整結合，從而推動可持續發展在企業內部落地生根，成為全員共同遵循的行動方向。

- 與「簡約」結合 — 推動資源節約與低碳營運

本集團倡導簡約務實的經營方式，積極推動節能減排、低碳運作與資源有效利用，通過減少浪費及優化流程，實踐環境層面的責任，打造簡潔而可持續的營運模式。

- 與「高效」結合 — 提升治理效能與風險管理

本集團重視高效率的管理流程，以數據化、標準化及透明化的管理機制提升營運質素，同時加強風險管控、合規管理及企業治理，確保本公司運作穩健透明。

- 與「快樂」結合 — 建設有溫度的工作環境

本集團尊重員工並保障其合法權益，關注員工身心健康及職場安全，致力營造正向、開放與具凝聚力的工作環境，積極承擔社會責任，體現以人為本的理念。

- 與「全力以赴(All in)」結合 — 以堅定決心落實可持續發展

本集團以全力以赴的精神推動ESG建設，從理念落實至行動，持續提升環境保護、社會責任與公司治理的整體表現，確保ESG與企業長遠發展協同並進。

環境、社會及管治報告

四、持份者溝通與重要性評估

持份者溝通

和諧汽車深知，持份者的意見對本集團的穩定營運與長期可持續發展具有重要意義。為此，我們設立多元且暢通的溝通渠道，致力在保障持份者權益的前提下，廣泛收集不同持份者(包括股東、客戶、員工、供應商、監管機構及社會公眾等)對本集團的期望、建議與意見，以協助確立本集團的長遠發展方向並提升營運表現。在本報告期間，和諧汽車持續與主要持份者保持緊密及有效的互動交流，各持份者的溝通方式與主要關注事項概述如下表所示：

持份者	關注重點	溝通渠道	集團措施
股東／投資者	經營策略 持續穩定的投資回報 公開透明的信息披露 良好的企業形象 合規的企業運營	股東大會 上市公司信息披露 路演／電話會議／見面會 媒體溝通機制 電話／電郵諮詢 投資者來訪 網站信息披露	按規定發佈股東周年大會通知和議案 按時公允披露集團信息 按規定披露公告和發佈定期報告 提供暢通的溝通渠道
員工	培訓和職業發展空間 薪酬福利 工作環境 健康安全保障	直接溝通 體檢 員工活動 員工意見徵詢 員工培訓	提供健康、安全的工作環境 建立公平的晉升機制 提供員工交流平臺 組織團建活動
消費者	產品質量 服務質量 客戶信息保障	客戶滿意度調查 售後服務與投訴	開展客戶調查 售後服務管理 及時處理投訴事件

環境、社會及管治報告

持份者	關注重點	溝通渠道	集團措施
供應商	按時履行合同約定 長期穩定合作 企業信譽	洽談會 日常溝通	按約履行合同 保持長期合作
政府及監管機構	合規經營 依法納稅 管治透明 信息披露和申報材料	遵守法律法規 日常工作報告 信息披露	嚴格遵守法律法規 準確披露信息 依法納稅 接受政府監察
社區	就業機會 生態環境 社區發展 社會公益	社區活動 招聘	優先聘用當地員工 維護生態環境 組織社區活動
媒體	信息公開 良好的媒體關係	信息披露	保持良好溝通 及時披露信息 企業網站及媒體 (包括微信和Facebook)溝通

環境、社會及管治報告

重要性評估

報告期間，本集團持續通過以上方式與持份者緊密溝通，同時收集到各類持份者對於本集團ESG相關事項的寶貴意見。我們將ESG相關事項歸類於ESG報告指引涵蓋的各大範疇中，以定義本集團的ESG重要性議題，並針對性設計問卷，以收集持份者對ESG議題的重要性排序信息。我們統籌並分析問卷結果，結合法律法規更新、市場動向、同類型企業的ESG表現及本集團實際情況，預計該等ESG議題對本集團的影響，綜合評估其重要性。經董事會及管理層審議及批准後得到的重要性評估結果如下：

ESG主要範疇及層面

與我們業務相關有重要性的ESG議題

(A) 環境

A1層面：排放物

汽油、柴油的使用

A2層面：能源和資源運用

汽油、柴油、製冷劑、電力消耗

A3層面：環境及天然資源

新能源推廣

(B) 社會

B1層面：僱傭

僱傭標準、職場平等

B2層面：健康與安全

員工及工作場所安全

B3層面：發展及培訓

員工發展及培訓

B4層面：勞工準則

避免童工和強制勞工

B5層面：供應鏈管理

供應商管理

B6層面：產品責任

服務質量

B7層面：反腐倡廉

廉潔自律

B8層面：社會投資

回饋社會

基於此等結果，本集團將不斷改善ESG表現，同時廣泛收集、聽取持份者意見，確保本集團業務及可持續發展切合持份者的期望，同時積極應對本集團所面對的ESG風險，識別並把握ESG相關機遇。

五、我們的環境

在營運過程中，我們始終高度關注國家環境政策的最新動態，並嚴格遵循適用的環境法律法規，包括但不限於《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國環境保護稅法》、《中華人民共和國水污染防治法》、《中華人民共和國大氣污染防治法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》及《中華人民共和國節約能源法》等相關規定。我們堅持以合規為基礎推動綠色經營，努力提升資源使用效率及減輕營運對環境的影響，全面支持國家可持續發展目標。

於報告期間本集團在排放物及廢棄物的管理、能源及資源使用的關鍵績效指標成果在以下段落中介紹。

A1層面：排放物

空氣排放物

報告期間，本集團的空氣排放主要源自銷售活動及公務出行中車輛使用汽油與柴油時的燃燒排放，以及部分設有員工食堂的門店在使用天然氣烹飪時產生的少量燃燒排放。車輛在急速運轉或行駛過程中因加速與制動所造成的燃油消耗，均會產生相應的廢氣排放，主要包括氮氧化物(NO_x)、硫氧化物(SO_x)及顆粒物(PM)。

報告期間，公司持續推進污染物減排工作。通過優化物流調度、推進運輸車輛的新能源替換計劃、加強運營能效管理等舉措，使氮氧化物(NO_x)排放量持續降低，有效提升了污染物排放控制水平。本集團業務穩步發展，車輛試駕、車輛銷售交車等相關服務增加，本年度硫氧化物排放較上年有所增加。而由於試駕車型不一致，影響空氣排放物計算中的系數使用，顆粒物排放較上年有所減少。

環境、社會及管治報告

(單位：千克)

空氣排放物類型	排放來源	2025年		2024年	
		排放量	密度(註1)	排放量	密度(註1)
氮氧化物(NO _x)	車輛	2,488.22	0.35	3,705.97	0.84
硫氧化物(SO _x)	車輛	4.09	<0.01	3.35	<0.01
顆粒物(PM)	車輛	237.17	0.03	248.87	0.06

註1：密度是以總排放量除以年底在職員工人數計算。

本集團確保所有車輛均使用符合國家標準的燃料，並與正規的供應商合作，以確保燃料品質可靠。同時，我們定期委託具備資質的專業檢測機構對車輛排放進行檢測，確保其排放水平符合國家相關法律、法規及環保標準。此外，本集團已建立車輛檢查台帳制度，對各項檢測結果及相關整改情況進行有系統的記錄及管理，確保檢查工作覆蓋全面、資料清晰可查，從而不斷提升排放管理及合規表現。本集團在日常營運中積極採取各項措施以降低車輛油耗並減少排放。為有效管理車輛使用情況，本集團已制定嚴格的車輛使用管理制度，以規範車輛調配及公務出行安排。

在公務出行方面，我們優先選擇低排放車型或新能源車輛，並逐步提升新能源車輛在集團車隊中的比例，以持續減少營運過程中的碳排放。同時，我們定期對車輛進行維護及保養，確保其保持於最佳運行狀態，從而提升燃油效率及降低排放。

此外，我們鼓勵員工在公務出行時合理拼車，以提高車輛使用效率，減少出行頻次。於車輛運輸方面，本集團亦積極優化運輸路線，降低空駛里程並提升運輸效率，以減少不必要的燃油消耗。在員工管理方面，我們定期舉辦環保相關培訓，提高員工的環保意識，並鼓勵使用公共交通工具及其他低碳出行方式，以共同減少空氣污染物排放。

環境、社會及管治報告

本集團順應市場發展趨勢，積極推動新能源汽車相關業務的佈局與增長，並與多家頂尖新能源汽車品牌建立深度合作關係。為進一步拓展市場版圖，我們於海內外設立新能源汽車專營門店，致力推動綠色出行模式的普及與發展，從而為低碳交通轉型作出貢獻。

對於本集團旗下門店的試駕車輛，我們將持續實行以下減排措施：

1. 車輛在運行過程中應由駕駛員採取均速行駛與平順加速的操作方式，避免快速起步與急煞情形，並減少不必要的加速、減速及停車，以有效降低油耗；
2. 定期更換試駕車輛的空氣濾芯、機油，檢查燃油系統；
3. 準確調校並精心維護保養發動機，杜絕發動機燃油損耗；及
4. 定期檢查輪胎氣壓，杜絕充氣不足而導致的油耗增加。

溫室氣體排放

本集團的溫室氣體直接排放(範圍1)主要來源為車輛在營運及公務用途中所消耗的無鉛汽油及柴油，其次為空調製冷設備於保養或更換時產生的製冷劑逸散排放。除少數設有員工食堂並使用少量天然氣的門店外，本集團的業務並無固定燃料燃燒設施，亦未因燃燒固定源燃料而直接產生額外空氣污染物或溫室氣體排放。

溫室氣體直接排放(範圍1)較上年有所增量的主要原因為本集團業務穩步發展，車輛試駕增加、車輛銷量增加、事故車外拓情況增加，導致燃油消耗量增加。報告期間，製冷劑使用量大幅下降，主要因為辦公室及門店合理利用空調，節能減排措施取得成效。

環境、社會及管治報告

本年度的溫室氣體間接排放(範圍2)主要來自本集團日常運營中所使用的購電量。本集團的範圍2總排放量較去年有所增加，主要原因是報告期間運營門店增加；範圍2排放密度較去年有所下降，主要原因是節能措施已取得初步成效，每單位員工用電量有所減少。本集團將持續推行節能減排措施，包括強化辦公場所的節電管理、提升設備能源效率及加強日常用電監控，致力進一步降低能源消耗和間接溫室氣體排放。

(單位：噸CO ₂ e) ^(註1)		2025年		2024年	
溫室氣體排放範圍	排放來源	排放量	密度 ^(註2)	排放量	密度 ^(註2)
範圍1 直接排放	無鉛汽油、柴油及製冷劑消耗	997.07	0.14	976.44	0.22
範圍2 間接排放	電力消耗	15,429.13	2.14	14,600.32	3.32
總計		16,426.20	2.28	15,576.76	3.54

註1： 二氧化碳當量(噸)是一個以每噸二氧化碳所產生的溫室效應為基礎的量度單位，以量度及比較不同溫室氣體包括二氧化碳(CO₂)、甲烷(CH₄)、氧化亞氮(N₂O)等排放所產生的溫室效應。

註2： 密度是以總排放量除以年底在職員工人數計算。

在門店的設計及落實過程中，本集團除充分考慮採光、節能及能源效率等因素外，亦積極採用環保材料及綠色建築技術，以降低建築全生命周期的能源消耗。例如，我們於建築外牆採用保溫隔熱塗料及高效隔熱玻璃，以提升建築的保溫效能；同時安裝及更換高效節能LED照明設備，並根據室內自然光及人流情況自動調節亮度，以進一步提升能源使用效率。此外，我們亦在部分門店安裝太陽能板為店內設備供電，並盡可能採用可再生能源設備及高效節能設施，從而減少對傳統能源的依賴，推動門店營運向低碳化、綠色化方向發展。

環境、社會及管治報告

對於已投入使用的辦公室及門店，我們全面安裝自動感應開關電力裝置，以提升能源使用效率。同時，我們要求員工於日常下班時關閉電源，相關部門完成作業後需及時切斷相應總閘，以避免不必要的能耗。在夏季、冬季空調使用期間，本集團嚴格監控空調溫度設定，降低能耗。此外，我們會根據不同區域的實際溫度情況，對各門店的空調使用進行分區管理，以提高能源管理精準度並有效降低整體耗能。

本集團亦建立了完善而嚴格的能源管理體系，由行政部門每月對各門店的能源使用情況進行監測及管理。透過持續追蹤電力等能耗數據，我們能及時識別能耗異常或過量使用等情況，並按內部制度採取相應的整改措施及紀律處理，以確保能源管理的有效性與集團整體節能績效的持續提升。

廢棄物

本集團旗下門店於開展售後服務及汽車保養維修業務時，會產生包括廢棄礦物油、廢鉛蓄電池、廢機油桶及廢棄汽車零部件等不同類型的有害廢棄物。為確保相關廢棄物得以妥善及合規處置，本集團已制定《廢品管理制度》，規範有害及無害廢品的分類、存放、收集及處理流程，防止因不當排放而對環境或社會造成任何潛在危害。

本集團嚴格遵守國家及地區標準，杜絕任何有害廢棄物的不合規排放。對於業務運作中產生的各類有害廢棄物，我們按照危險廢棄物的特性進行嚴格分類，並採用專用容器及包裝進行暫存及運輸。各門店均由專責人員負責危險廢棄物的管理、存放及交付流程，並定期委託具備資質的第三方承辦商及專業機構進行合規回收與處置，以確保廢棄物管理的安全性及符合法規要求。

環境、社會及管治報告

報告期間，本集團旗下各門店所產生的廢礦物油、及其他有害廢棄物的總量較去年有所下降。主要原因是受益於售後維護流程優化及新能源車型佔比提升，傳統機油更換需求減少。隨著車輛保有量上升及部分車型進入蓄電池更換週期，廢鉛蓄電池產生量較上年有小幅增加。本集團業務於報告期間持續穩步發展，而各門店的業務量會按客戶需求而出現變動，與上一年度相比有所差異，從而導致相關有害廢棄物產量相應減少。

(單位：噸) 有害廢棄物種類	2025年		2024年	
	產生量	密度 ^(註1)	產生量	密度 ^(註1)
廢礦物油 ^(註2)	598.84	0.08	685.24	0.16
廢鉛蓄電池	22.35	<0.01	21.34	<0.01
其他 ^(註3)	36.04	0.01	48.74	0.01

註1：密度是以產生量除以年底在職員工人數計算。

註2：廢礦物油包含廢機油。

註3：其他包含廢油漆桶、含油廢物、廢油漆渣、廢濾芯、過濾棉、電瓶及廢活性炭。

為了減少危險廢棄物產生量和危害性，本集團旗下門店採取以下的措施，包括：

1. 持續對生產人員開展安全生產培訓，提升員工安全意識與操作技能，並強化清潔管理，確保作業環境整潔有序、符合安全要求；
2. 指定專責人員負責危險廢棄物管理，依相關法規要求對廢棄物進行分類包裝、標識及及時轉運，確保處置過程合規且降低環境風險；及
3. 加強現場巡檢與監督，規範危險廢棄物暫存間的管理制度，落實危廢的分類存放、標識管理及防滲漏措施，確保臨時存放安全並符合法規標準。

環境、社會及管治報告

本集團於日常營運活動中亦會產生部分無害廢棄物，包括食品包裝、飲料罐及塑料瓶、廢紙製品及辦公室文具等生活垃圾。為確保廢棄物得到妥善管理，本集團嚴格按照《廢品管理制度》及各門店所在地城市的生活垃圾分類要求進行處置。對於可回收的無害廢棄物，我們要求各門店先進行清潔處理，再將廢棄物放置於指定位置進行分類收集，以促進資源回收及循環再利用，進一步實現廢物源頭減量及提升廢棄物管理效益。

報告期間，本集團於廢紙箱、包裝紙盒、紙製品的使用量及生活垃圾排放量均較去年顯著下降。主要原因包括本集團業務於本年度持續穩步發展，同時積極推行減廢措施，透過有意識地減少廢紙箱、包裝物料及紙品的使用，加強生活垃圾管理，以及倡導員工減少使用一次性用品，從而取得初步的減廢成效。本集團亦積極倡導總部和旗下各門店的員工採用電子簽章技術進行檔案簽署，透過數字化手段替代傳統紙質流程，從而有效減少紙張消耗，降低運營成本，踐行綠色環保理念，推動可持續發展。

(單位：噸) 無害廢棄物種類	2025年		2024年	
	產生量	密度 ^(註1)	產生量	密度 ^(註1)
廢紙箱、包裝紙盒及紙品	93.89	0.01	152.24	0.03
生活垃圾	137.80	0.02	187.79	0.04

註1：密度是以產生量除以年底在職員工人數計算。

在日常業務營運中，本集團持續推行減廢措施，並建立完善的廢棄物分類管理制度。我們實施分類收集機制，將可回收物、廚餘垃圾及其他垃圾分別投放至指定容器，以提升廢棄物處理效率與回收率。同時，我們鼓勵員工自備餐具，減少一次性用品的使用，從源頭降低廢棄物產生量。此外，本集團亦嚴格要求各部門盡可能重複利用紙張，推動紙張節約與再用，以減少不必要的紙品消耗，從而降低無害廢棄物的產出。

於報告期間，本集團並無嚴重違反有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地排污、產生有害及無害廢棄物的環境法律及法規的情況(2024年：無)。

環境、社會及管治報告

A2層面：能源和資源使用

本集團一向重視節能工作，並嚴格遵守《中華人民共和國節約能源法》之相關規定。我們致力在業務營運過程中提高能源使用效率，積極推行節能措施、重複利用資源，以減少環境影響、提升營運效益，實現企業的可持續發展。

本集團主要使用的能源包括汽油、柴油及電力，而主要資源則涵蓋水資源等。我們將持續監察能源及資源使用情況，並推動改進措施，以進一步減低耗能及對環境造成的影響。

能源

本集團秉持綠色能源理念，並在業務營運中優先採用清潔能源供應商，以減低業務活動對環境造成的影響。對於不可避免須使用的傳統能源，我們亦已制定嚴謹的能耗管理標準，並對各部門及不同區域門店的能源使用實行精細化監控。此外，本集團定期巡查並維護各類能源使用設備，確保其運作效率良好，杜絕能源浪費及防止因設備老化而引致的過度能耗情況。透過上述措施，我們致力在日常營運中有效提升能源使用效率，持續推動節能減排。

電力為本集團主要的能源消耗來源。本年度電力使用量上升，主要因本集團業務持續穩健發展，帶動新能源汽車試駕及交付前充電需求增加，同時門店數量擴張及日常營運耗電亦相應上升。汽油的使用則主要來自為客戶提供試駕服務及異地交車服務。隨著本年度業務規模進一步擴大，有關服務量亦穩步增加，從而導致汽油的消耗有所上升。

能源類型	單位	2025年		2024年	
		消耗量	密度 ^(註1)	消耗量	密度 ^(註1)
電力	兆瓦時	29,078.65	4.04	26,236.82	8.63
汽油 ^(註2)	公升	274,778.29	38.16	222,366.49	50.50
柴油 ^(註2)	公升	3,433.07	0.48	4,872.00	1.11

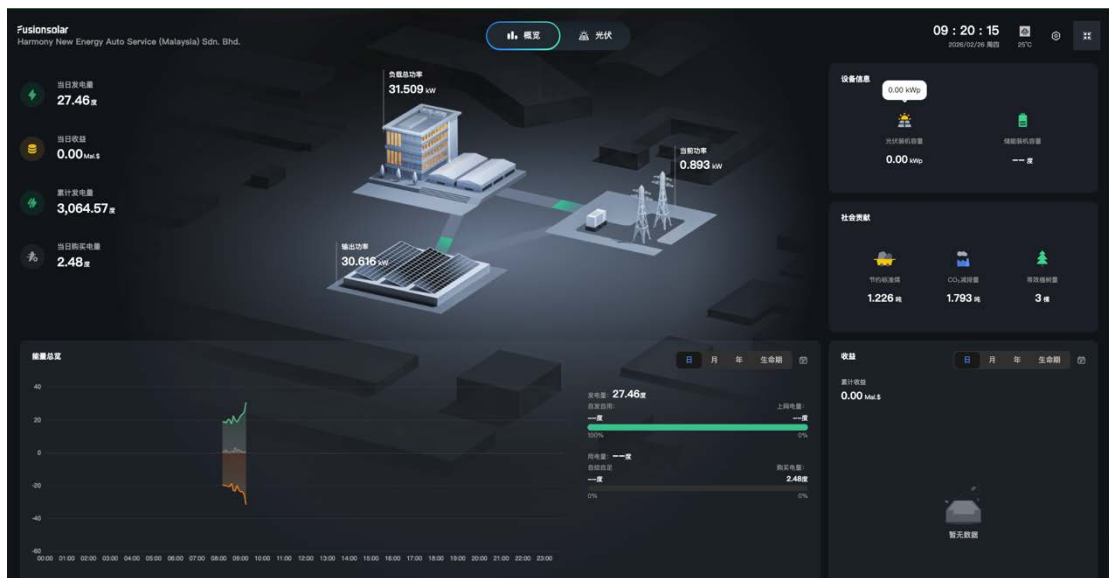
註1：密度是以總排放量除以年底在職員工人數平均計算。

註2：分類為直接不可再生燃料。

環境、社會及管治報告

為進一步減少業務營運對環境造成的不利影響，本集團已制定一系列明確的能源使用制度，包括車輛管理規定、空調使用指引等，以規範員工的能源使用行為，確保能源及資源得到妥善及有效運用，從而減少浪費。同時，本集團積極推廣節能技術及良好用能文化，透過宣導及日常管理，鼓勵員工養成隨手關燈、合理設定空調溫度等節能習慣。我們期望透過管理制度與行為引導的雙管齊下，持續提升能源使用效率，並減低營運過程中的環境足跡。

案例一：零碳園區示範項目



本集團於馬來西亞柔佛州新山市啟動零碳園區示範項目，選址位於3A, JLN PERSIARAN DANGA, KAMPUNG SKUDAI KIRI，作為集團旗下自營的比亞迪與騰勢雙品牌4S店。

該項目以「光伏+儲能」一體化系統為核心，配備270kWp屋頂光伏系統及464kWh電池儲能系統，旨在提升園區用能自給率與供電穩定性。光伏系統優先利用園區屋面空間，採用高效組件進行分佈式發電，日均發電量可支持部分日常營運用電需求；儲能系統則具備應急備電與動態增容功能，可有效應對電網供電能力不足及本地負荷限制等情況，顯著提升園區用能韌性與電能品質。

環境、社會及管治報告

此模式不僅減少對傳統電網的依賴，亦透過綠電消納與需求側響應，助力園區實現低碳運營與降本增效，為馬來西亞區域零碳轉型提供一個可複製、可推廣的示範樣本。此外，本集團計劃將繼續在海外其他國家推廣該計劃。

水資源

本集團的業務對水資源的需求不高，因而在求取適用水源供應及合適水源時亦未發現任何問題。本集團旗下門店的用水主要屬於日常用水，水源均來自市政自來水管網。各門店所產生的生活廢水均經市政排水系統排放，並由市政污水處理廠作集中處理，過程中不會向自然水體或土地直接排放污水。透過合規的排放管理，本集團確保營運過程不會對水資源或周邊環境造成不利影響。

報告期間本集團的總用水量與密度較上一年度明顯上升，其主要由於本年度亞太地區洗車及汽車美容相關項目顯著增加。本集團持續推行節水措施並初步取得成效，未來將逐步提升水資源使用效率。

(單位：噸)	2025年	2024年
總耗水量	1,436,420.90	180,627.51
密度 ^(註1)	199.50	41.02

註1：密度是以總排放量除以年底在職員工人數計算。

環境、社會及管治報告

為確保未來年度的用水量更趨精簡，本集團已制定嚴格的水資源管理制度，並按照「節流優先、治污為本、科學開源」的原則推行多項管理措施。本集團透過制度化、科技化及行為管理的結合，致力全面提升水資源使用效率，具體措施包括：

1. 推行節水技術與設備管理：

安裝各類節水裝置，落實循環用水措施，於供水端設置節水提示，並透過每日巡檢及抄表，及早發現異常用水情況並進行分析處理。加強用水設備的維護保養，定期檢查及維修老化管線；同時安裝或更換節水型水龍頭及衛生潔具，避免長流水，並嚴格排查跑、冒、滴、漏等問題，確保故障可即時修復。

2. 推動水資源循環利用：

本集團積極開展多項水資源循環使用項目，包括設置雨水收集系統，將處理後的中水用於綠化灌溉、景觀補水、道路清洗等場景，以提高水資源的再利用率。此外，本集團亦對冷卻系統進行升級及優化，採用循環冷卻技術，避免水資源的一次性使用。

3. 加強員工教育與節水文化建設：

本集團持續向員工宣導節約用水的重要性，培養「惜水、愛水、節水」的企業文化，強化員工節水意識，減少不必要的浪費，確保節水理念在日常營運中落實。

由於本集團不直接製造或生產任何製成品，所銷售汽車均由供應商生產提供，因而不使用任何包裝材料。

環境、社會及管治報告

A3層面：環境及天然資源

本集團雖然所從事的業務對環境及天然資源的影響相對有限，但我們仍積極致力於構建和諧、可持續發展的環境友好型企業。本集團持續推動業務發展與生態環境之間的協調共融，並將保護環境及合理利用天然資源納入企業策略規劃及政策制定的重要考量，以確保環境責任融入日常營運及長期發展方向。同時，本集團大力推動新能源汽車相關業務，從產品及服務層面向消費者傳遞環保理念，促進綠色交通的普及。透過推廣環保技術與綠色產品，本集團切實履行企業的環境責任，助力減碳與保護自然資源。

隨著本集團業務持續發展，對於新開業的門店以及未來規劃投入營運的門店，我們在設計及裝修階段均充分考慮環境保護因素，積極選用新型環保建材，以減低建築及裝修工程對環境造成的影響，在選材標準方面，本集團優先選用符合國家標準，且具備低揮發性有機化合物(VOC)排放、可回收再利用等特性的環保建材。例如，牆面裝飾採用環保乳膠漆，其甲醛含量遠低於國家標準要求，有效減少室內空氣污染；地面鋪設則選用以再生材料製成的地板，既能滿足美觀及耐用需求，亦有助提升資源循環利用率。在裝修設計方案方面，我們在選材過程中綜合評估各類環保材料的性價比、耐用性及環境效益，務求在成本可控的前提下，最大程度實現綠色環保裝修，踐行本集團的可持續發展理念。

環境、社會及管治報告

本集團的經營過程中定期執行一系列措施以達致環保節能，包括：

1. 於有需要的門店加裝烤漆房新型過濾及監控系統，以減少廢氣及相關溫室氣體排放，提升環保管理水平；
2. 鼓勵員工步行或乘搭公共交通工具上下班，減少因使用私家車輛而產生的直接溫室氣體排放；
3. 行政部門定期監察各門店空調使用情況及製冷劑存量，確保合理用冷，避免不必要的能源消耗；
4. 鼓勵員工根據實際氣溫合理調整空調開啟時段，以提升能源使用效率；
5. 實施分區域照明及設備用電管理，避免不必要的照明及電力消耗；
6. 下屬門店於週一至週五關閉電梯，週末客流量較高時再啟用電梯，以減少電力消耗；
7. 安排專責人員於每日下班後檢查並關閉飲水機、電腦、打印機、空調等電器設備。同時禁止使用辦公電腦作娛樂用途，以減少不必要的耗電；
8. 持續優化OA系統，推廣線上智能審批流程，減少紙張使用及實體公文傳遞，提高辦公效率並減少資源浪費；及
9. 根據部門及員工實際需求適量申請辦公用品，避免物資囤積或資源不足的情況，推動資源合理分配及循環使用。

環境、社會及管治報告

應對氣候變化

和諧汽車高度重視氣候變化對業務生態的潛在影響。我們嚴格依照香港聯交所《ESG報告守則》D部分「氣候相關披露」要求，並參考國際可持續準則理事會(ISSB)發佈的《國際財務報告可持續披露準則第2號 — 氣候相關披露》，圍繞治理、策略、風險管理、指標與目標四大核心維度，系統性地構建了氣候風險管理機制。

管治

我們已將ESG及氣候相關事宜納入本集團重大決策考量範圍。董事會作為本集團治理的最高決策機構，對氣候變化相關事宜承擔最終責任。為確保ESG管理工作的有效實施，董事會授權ESG管治委員會全面負責策略的監督與指導工作，重點事項包括但不限於：氣候變化相關風險的識別、評估及管理體系構建，持續監督、審閱氣候相關目標的制定與完成情況等核心內容。本公司至少每年一次向董事會安排包括氣候變化在內的ESG相關主題匯報和培訓，幫助其獲得ESG和氣候變化相關的專業理解和勝任能力。

高級管理層和ESG工作小組由不同職能的負責人組成，內部定期開展應對氣候變化專題研討與風險評估工作，深入探討氣候變化相關的策略議題、政策趨勢及行業最佳實踐，全面評估氣候相關風險與機遇，並就評估結果定期與ESG管治委員會溝通並匯報。在日常經營過程中，高級管理層和ESG工作小組已建立氣候風險評估體系，推進氣候相關風險的日常監測與評估工作，確保各項氣候行動計劃的落地實施且表現合規。報告期間，針對治理層和管理層中承擔ESG事項監督和管理職責的人員，我們已推進設置與ESG指標掛鉤的薪酬績效考核方案。

有關本公司的氣候管治架構的詳細職責，請參閱《ESG策略與方針》章節。

策略

和諧汽車持續監督外部環境變化，動態審視並更新氣候策略。我們已識別出一系列具有重大財務影響的氣候相關風險與機遇，並制定了針對性應對措施以減少其負面效應。從短期(3年以內)、中期(3-5年)及長期(5年以上)三個維度，深入評估其對本公司財務的直接或間接影響。目前，我們共識別出6項氣候風險(含4項轉型風險及2項實體風險)與4項氣候機遇，旨在積極把握綠色轉型契機，助力構建更具氣候韌性的社區和社會。

鑑於聯交所豁免安排(包括合理數據豁免、能力豁免及財務影響豁免)，本報告在財務影響及氣候相關情景分析方面暫不披露詳情，而是以定性描述為主。此外，我們尚未落實氣候相關轉型計劃。本集團承諾持續提升相關能力，並在未來的報告中逐步完善。

氣候相關風險	潛在財務影響	影響時期	財務影響程度	應對措施
轉型風險				
政策及法律風險	—市場逐步重視氣候變化帶來的風險,國內外氣候政策法規趨嚴,可能影響本集團對政府及監管部門的響應效率及業務模式,增加合規成本與資訊披露壓力。	中長期	中	<ul style="list-style-type: none"> —密切關注應對氣候變化的最新政策動態,提升ESG資訊披露水準,確保運營符合最新法規。 —將氣候變化應對措施融入本公司長期發展規劃,充分考慮相關政策要求對本公司業務發展和財務成本的潛在影響。

環境、社會及管治報告

氣候相關風險	潛在財務影響	影響時期	財務影響程度	應對措施
市場風險	— 消費者在綠色環保產品選購方面的行為轉變，可能影響本集團市場競爭力、業務模式、策略及目標客戶群體，增加運營和轉型成本。	長期	低	— 加強產品品質與產品服務，提高消費者滿意度，積極宣導並傳遞低碳綠色消費理念。
技術風險	— 行業低碳技術及汽車市場新能源技術升級加速，本集團經銷產品可能被新技術產品完全取代，本集團品牌價值、競爭力、業務規模和供應鏈可能受到影響，增加採購成本和技術投入。	中長期	中	— 公司持續關注市場動向及前沿技術發展，積極推進向新能源汽車領域的轉型佈局。透過拓展海內外新能源市場版圖，推動新能源汽車的研發、應用與普及，進一步促進綠色出行的發展並助力產業低碳轉型。

環境、社會及管治報告

氣候相關風險	潛在財務影響	影響時期	財務影響程度	應對措施
名譽風險	<ul style="list-style-type: none"> — 未能採取積極有效的氣候應對行動並及時披露資訊以回應外部相關方需求，可能導致本集團聲譽受損，影響社會大眾對於集團及品牌的認可與信賴，增加資訊披露成本和社會投入。 	長期	低	<ul style="list-style-type: none"> — 嚴格遵守可持續發展相關政策要求，不斷加強對社會的責任意識，持續提升產品和服務品質。 — 提供透明和有效的利益相關方溝通管道，積極展示本公司在環保方面的承諾和進展。

環境、社會及管治報告

氣候相關風險	潛在財務影響	影響時期	財務影響程度	應對措施
實體風險				
急性風險	— 由於極端天氣如洪水、暴雨、颶風等，可能發生導致本集團資產損壞、人員損失和生產活動中斷等風險，增加運營成本、維護成本和保險投入。	短期	低	— 結合辦公地區內極端天氣（如颶風、洪水、暴風雨等）出現的頻率與規模，編製《環保應急預案》，包括突發極端惡劣天氣，環境污染、污染物洩露的應急措施，並在當地環保局進行備案。
慢性風險	— 由於溫度升高影響本集團正常運營，可能導致辦公場所運營成本增加、員工補貼增加。 — 資源價格影響本集團採購活動，可能波動，導致相關成本增加。	長期	低	— 持續監測慢性風險的變化趨勢。 — 通過優化資源使用和提高效率來緩解成本壓力，不斷提升運營效能。

環境、社會及管治報告

氣候相關風險	潛在財務影響	影響時期	財務影響程度	應對措施
機遇				
資源效率	節能新技術、高能效等級設備的應用，助力企業實現綠色、高效、低碳發展。	中長期	中	— 淘汰高耗能設備優先選用能效低的電機、空調、壓縮機等設備，積極引入節能新技術。
能源來源	減少汽油、柴油等燃料的使用，提高可再生能源比例將有助於企業向低碳環保轉型。	中長期	中	— 在門店盡可能控制能源使用，提升能源使用效率，減少空轉浪費。
產品與服務	大力推動綠色車型與新能源汽車，可有效地適應消費者的偏好變化，有助於企業開闢新市場，引領新消費理念。	中長期	高	— 擴大新能源汽車銷售佔比，引入更多智能化與綠色車型。
適應力	通過加強與新能源車企管理與合作共同增強氣候適應能力。	中長期	中	— 優先與新能源及混合動力車企合作，加強合作與溝通，推動構建更環保的供應鏈。

環境、社會及管治報告

風險管理

風險識別

各門店與後台職能團隊定期或不定期從內外部搜集風險資訊，進行初步風險識別，並基於業務實際情況不定期展開風險識別。審計部和法務部結合各門店與職能團隊需求，提供方法指引與風險管理專業諮詢支持。

風險評估

各門店與職能團隊從風險發生可能性、影響程度等多個維度綜合評估其發生可能性及潛在影響嚴重程度，確定綜合風險等級，結合現有風險控制措施或其他風險管理措施，對剩餘風險進行判斷，並確定是否在風險管理者的可接受範圍內。

風險應對

針對評估出的重大風險，本公司制定針對性應對策略與行動計劃，透過消除、減緩或轉移等方式有效管控風險，同時把握相關氣候機遇。

風險監控

審計部定期對各門店及業務單位就能否按照有關規定展開風險管理工作及其工作效果進行監督評價，監督評價報告直接報送董事會審計委員會，推動風險管理體系的不斷改進及完善。

指標和目標

在全球氣候變化挑戰日益加劇的背景下，訂立明確的氣候目標及績效指標已成為企業有效應對氣候風險的重要措施。科學而合理的氣候目標不僅體現企業對未來低碳發展的承諾，亦為實現綠色轉型提供清晰方向。透過建立可量化及可追蹤的氣候指標，本公司能夠明確減排路徑及責任分工，確保相關措施的執行成效得以有效評估及持續提升。

本集團根據《溫室氣體核算體系：企業核算與報告標準(2004年)》計量其溫室氣體排放，並遵從《巴黎協定》就溫室氣體範圍1及2訂立目標，以2020年為基準年，預計於2030年達成每單位員工溫室氣體排放量較基準年減少1%。2020年，本集團溫室氣體範圍1及2排放密度為每單位員工4.65噸CO₂e。報告期間，本集團溫室氣體範圍1及2排放密度為每單位員工2.28噸CO₂e，較基準年減少約51%，已達成目標。

鑑於聯交所寬免安排(包括合理資料寬免、能力寬免及商業敏感寬免)，本報告在跨行業指標、行業指標等方面暫不披露。此外，我們就內部碳定價及薪酬方面發表否定聲明。本集團承諾持續提升相關能力，並在未來報告中逐步完善。

六、我們的員工

B1層面：僱傭

本集團視員工為可持續發展進程中的核心戰略資產。於報告期間，本集團嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》及《中華人民共和國民法典》及港澳台有關法律法規規定，和海外運營地區有關法律法規，如日本《勞動基準法》、韓國《勞工標準發》、泰國《柬埔寨王國勞工法》、越南《勞動法》、菲律賓《菲律賓勞動法》、印度尼西亞《人力法》、馬來西亞《1955年勞工法令》、新加坡《僱傭法令》、英國《平等法》、澳大利亞《公平工作法》、法國《勞動法典》等相關法律法規，切實保障員工的合法權益。同時，本集團持續完善員工福利制度，不斷提升員工關懷與支持力度，進一步增強員工的歸屬感與滿意度。

環境、社會及管治報告

本集團已根據相關法律法規要求及自身營運實際情況，制定並完善了相關人力資源管理政策，以確保僱員充分享有其應有的僱傭權利。政策內容涵蓋僱員薪酬、解僱、招聘與晉升、工作時數與休假管理、平等機會、多元化、反歧視以及其他員工福利等方面。相關人力資源政策已向全體員工清晰傳達，以確保員工權益保障措施得以全面、有效地落實。

除確保員工依法享有法定僱傭權益及福利待遇外，本集團亦根據企業實際情況持續優化員工福利制度。例如，對於尚未符合購買社會保險條件的員工，本集團為其購買商業保險，以確保其基本權益得到有效保障；同時，為員工提供節日慰問福利，並向員工及異地任職人員發放餐費補貼及外派補貼等，進一步提升員工的關懷力度。此外，本集團積極組織多元化的員工活動，以提升團隊凝聚力並豐富員工的精神文化生活，活動形式包括團建拓展、旅遊活動及健身運動等。目前，本集團已建立完善而暢通的員工回饋及申訴機制，為員工提供反映意見與提出建議的有效渠道，確保相關訴求能得到及時處理。

我們為不同種族、背景、地域及性別的員工提供平等的就業機會，以及公平的調崗調薪、晉升及培訓發展機會。同時，我們尊重並保障所有員工的合法權益，堅決杜絕任何形式的歧視行為在企業運營中發生。

僱傭情況

本報告期內，本集團僱員詳情如下：

(單位：人)	2025年	2024年
總數	7,200	4,403
僱員性別結構人數		
男性	4,350	2,720
女性	2,850	1,683
僱員年齡結構人數		
30歲及以下	2,394	1,214
31-50歲	4,573	3,065
50歲以上	233	124
僱員職級結構人數		
管理人員	352	165
中層人員	465	334
基層人員	6,383	3,904
僱員僱傭類型人數		
全職	7,200	4,403
兼職	0	0
僱員地區人數		
中國大陸	2,963	3,312
香港及海外	4,237	1,091

註1：僱傭地區人數將中國香港及海外合併披露。

本集團為僱員提供具競爭力的薪酬及福利待遇，並致力於建立公平透明的薪酬架構。本集團根據年度經營情況、市場水平及員工個人表現適時調整薪資，同時持續完善薪酬管理制度及綜合績效考核機制，以提高薪酬激勵的公平性與有效性，從而減少僱員流失及組織人力波動。

於報告期間，本集團並無出現任何有關薪酬與解僱、招聘與晉升、工作時數、假期安排、平等機會、多元化、反歧視及其他僱員待遇與福利方面的重大不合規情況(2024年：無)。

環境、社會及管治報告

僱員流失

本集團已制定完善的人力資源政策，以規範僱員辭職、解僱及退休等相關流程，確保員工的合法權益得到充分保障。近年來，本集團旗下各門店持續推進人員結構優化工作，通過崗位整合與流程重組提升人力配置效率，以更好地應對市場變化對本集團營運帶來的影響。

本報告期間，本集團僱員總離職比率為50%（註1），離職僱員的人數和比率（註2）詳情如下：

	2025年	2024年
總數	2,884	2,040
離職僱員性別結構人數及比率		
男性	1,699 (48%)	1,181(12%)
女性	1,185 (52%)	859(14%)
離職僱員年齡結構人數及比率		
30歲及以下	1,441 (80%)	948(20%)
31-50歲	1,403 (37%)	1,052(10%)
50歲以上	40 (22%)	40(13%)
離職僱員地區人數及比率		
中國大陸	1,479 (47%)	1,537(11%)
香港及海外	1,405 (62%)	503(41%)

註1：僱員總離職比率以離職僱員人數除以年初年底的僱員平均人數。

註2：僱員離職比率以該類別離職僱員人數除以該類別年初年底的僱員平均人數。

註3：離職僱員地區人數將中國香港及海外合併披露。

B2層面：健康與安全

本集團高度重視僱員權益保障，以及工作環境的安全與健康，致力為員工營造舒適、安全的工作場所。本集團持續完善並提升員工福利，並嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《勞動爭議調解仲裁法》及《中華人民共和國職業病防治法》港澳台及海外地區如日本《勞動衛生安全法》、韓國《國民健康保險法施行令》、新加坡《職場安全與健康法案》、澳大利亞《工作健康與安全示範法》、英國《工會法》及法國《社會保障法典》互助法典等相關職業安全與工作場所健康法律法規，以確保合規運營。

本集團同時重視員工職業健康管理，為員工提供高效、適宜的工作條件，並持續加強辦公場所的消防及安全管理。針對可能出現的安全隱患，本集團已制定完善的預防及排查措施，以保障員工的生命安全及身體健康。與工作場所安全相關的一些具體日常措施如下：

- 員工身心健康**
1. 與專業醫療健康體檢機構合作，每年定期為全體員工安排健康體檢，關注員工身心健康狀況；
 2. 針對職業病風險較高的崗位，於員工入職前、在職期間(每年度)及離職前進行專項職業病健康檢查；
 3. 積極配合當地環保部門及職業病防治機構的年度檢查及抽檢工作，確保相關管理措施符合監管要求；及
 4. 為重點崗位員工提供必要的防護裝備及專業工衣，以降低職業暴露風險並提升工作安全性。

環境、社會及管治報告

消防安全

1. 將消防安全教育與培訓納入年度消防工作計劃，系統性推動安全管理工作；
2. 為消防安全教育、培訓與演練提供必要經費保障，並以多種形式組織開展消防安全宣傳與教育活動；
3. 安排專責人員每日進行防火巡查，確保安全疏散通道及安全出口保持暢通，並確保防火門、疏散指示標誌、火災事故照明等疏散相關消防設施完好可用；若發現損壞或遺失，立即進行維修與更換；及
4. 積極配合當地消防部門開展年度消防培訓，並參與物業公司組織的消防演習，不斷提升員工應對火災等突發事件的能力。

安全隱患排查

1. 制定《重大安全事故預防管理制度》，加強對重大事故隱患的識別與管控，從源頭預防重大安全事故的發生；
2. 由行政部經理及下屬公司總經理共同加強所轄區域重大事故隱患的監督、管理與治理工作，全面掌握隱患分佈及動態變化情況，並建立及完善應急救援組織及應急預案，嚴格落實安全操作規程及安全管理制度，切實履行安全生產責任，做到防患於未然；及
3. 要求下屬公司每年對重大事故隱患進行風險分析與評估，依據其危險特性、事故發生可能性及其嚴重後果進行定量或定性評價，並將評估報告提交本集團行政部。同時，涉及重大事故隱患的下屬公司須制定專項事故應急救援預案，配備必需的應急器材與工具，並每年至少開展一次應急救援演練，以檢驗應急處置的有效性與時效性，並根據演練結果及時修訂完善預案。

環境、社會及管治報告

於報告期間，本集團旗下部分門店開展了《工作場所職業病危害因素檢測報告》的相關檢測工作，定期對工作場所進行職業病危害因素監測，並對從事接觸職業病危害作業的員工安排作業健康檢查。上述措施進一步強化了本集團在職業衛生領域的管理力度，切實保障員工的職業健康與安全。

本集團於報告期間因工受傷人數為21(2024年：63、2023年：8)人，因工傷損失的工作日數總計450(2024年：615、2023年：306)日，按2025年12月31日總僱員人數計算，人均工傷損失的工作日數為0.08(2024年：0.20、2023年：0.09)日，包括報告期間的過去3年無發生有關工作的嚴重傷亡事故，並無發生有關健康安全法律法規的重大違規個案。

B3層面：發展及培訓

本集團高度重視員工培育與職涯發展，並為此制定《培訓管理制度》，建立完善且系統化的培訓體系。通過知識分享、經驗傳承、能力提升與創新實踐等方式，持續為員工提供多層次、專業化的發展課程，以增強其業務能力與職業技能。本集團認為，人才是企業可持續發展的重要基礎。通過有系統的培訓安排，我們不僅協助員工提升專業能力、加速成長並適應業務發展需求，同時亦致力於為社會培育具備專業價值與責任感的人才，實踐企業在社會層面的正面影響。

按照培訓內容劃分，本集團的培訓活動可以劃分為：

- **新員工入職培訓：**為協助新入職同事快速融入企業文化與團隊，本集團為全體新員工提供系統化的入職培訓，包括企業文化、制度流程等基礎培訓，以及結合職務需求的崗位技能訓練，提升其適應度與工作效率。
- **任職能力培訓：**為持續提升員工專業能力與職務勝任度，本集團定期開展任職能力培訓，內容涵蓋產品知識、銷售談判技巧、維修技能等主題，旨在拓展員工知識廣度、加強核心能力並支持其長期職涯發展。

環境、社會及管治報告

- **外部培訓：**對於內部資源尚無法支援之專業領域，本集團允許員工經審批後參與外部機構的專業培訓，包括行業組織、廠商與其他專業機構舉辦之課程。通過外部資源補充，協助員工提升專業技能並掌握業界最新趨勢。
- **業餘進修：**本集團鼓勵員工利用業餘時間參與與工作或專業相關的進修活動，以提升自身職能與綜合素質。通過自主學習，鼓勵員工持續增強長期競爭力，促進個人成長與企業發展的雙向價值。
- **反洗錢反貪污培訓：**為加強員工合規意識及提升公司治理水平，本集團定期為管理層與員工開展反洗錢、反貪污及反腐敗相關培訓。通過案例講解與制度宣導，提升全員合規風險識別能力，確保本集團廉潔文化與內控體系有效運作。

培訓的詳細信息如下圖所示：

	2025年		2024年	
	人數	百分比 ^(註1)	人數	百分比 ^(註1)
總數	2,843	49%	1,727	11%
培訓僱員性別結構分類				
男性	1,866	53%	1,151	12%
女性	1,107	49%	577	9%
培訓僱員職級結構分類				
管理人員	199	77%	100	12%
中層人員	465	100%	232	16%
基層人員	2,063	40%	1,395	10%

環境、社會及管治報告

	2025年		2024年	
	受訓時數	平均時數 ^(註2)	受訓時數	平均時數 ^(註2)
總數	37,732.68	6.50	27,812	1.76
培訓僱員性別結構分類				
男性	16,329.04	4.62	20,199	2.08
女性	5,693.64	2.51	7,613	1.24
培訓僱員職級結構分類				
管理人員	2,318.98	8.97	2,084	2.59
中層人員	2,958.07	7.40	4,847	3.39
基層人員	16,594.63	3.23	20,890	1.54

註1：此百分比是按該類別參加培訓的僱員人數除以總參加培訓的僱員人數計算。

註2：此平均培訓時數是按該類別僱員的培訓總時數除以該類別年初年底的平均僱員人數計算。

為持續培育積極向上的企業文化及表彰員工在不同領域的卓越表現，本集團於每年年初開展「和諧之星」評選活動。該獎項涵蓋「愛崗敬業之星」、「關懷客戶之星」及「工作創新之星」三大類別，旨在嘉許於本職工作、客戶服務及創新突破方面展現卓越能力及優秀專業精神的員工。

「和諧之星」為和諧人踐行企業精神的最高榮譽之一。獲獎者除獲得公司公開表揚外，亦會獲頒專屬訂製的「和諧之星」獎牌，以彰顯其卓越貢獻，並鼓勵更多員工積極進取、精益求精。此舉不僅有助提升員工凝聚力與參與度，更進一步強化企業文化的實踐與傳承，推動企業可持續發展的軟實力建設。

環境、社會及管治報告

B4層面：勞工準則

本集團嚴格遵循《中華人民共和國勞動法》、《禁止使用童工的規定》、《未成年工特殊保護規定》、《中華人民共和國民法典》及港澳台、海外如日本《安衛法》、柬埔寨《勞動法》、新加坡《青少年工作法》、澳大利亞《公平工作法》、英國《1833年工廠法案》及西班牙歐盟《禁止強制勞動法案》等相關法律法規，堅決禁止強制勞工與僱傭童工行為，並致力於在營運全流程中維護合法合規的用工環境。本集團所有全日制招聘及在職員工均為年滿18周歲；實習生及學徒則必須年滿16周歲。於招聘及入職流程中，本集團會對求職者的身份證明文件進行嚴格核驗，確保年齡符合法律規定，有效杜絕童工情況發生。在招聘公告、面試環節及簽訂勞動合同時，本集團均會向求職者充分披露工作性質、工作時間、崗位要求及相關條款，並嚴格依照勞動法及合同法規定，確保所有勞動關係均在員工自願、平等與充分知情的前提下建立，杜絕任何形式的強制勞工。如發現存在強制勞工、僱傭童工或其他違法違規用工行為，本集團將依照國家法律及內部制度對相關責任人進行處理與問責，並及時採取整改措施，確保本集團用工管理的合規性與高標準治理要求。

本集團嚴格依據國家相關法律法規安排員工工作時間，在法定標準工時範圍內制定合理排班，確保員工獲得充分的休息與工時保障。本集團依法為員工提供帶薪年假、病假、產假等休假制度，確保員工獲得應有的休息與家庭照顧權益。同時，本集團明確禁止任何形式的強制勞動，並透過制度設計保障員工工作權。在僱傭管理方面，本集團所有招聘、晉升、休假安排、薪酬補償、解僱程序及反歧視管理，均完全遵守當地適用的勞動法律及反歧視規定，確保所有僱員獲得公平、公開與平等的就業機會。此外，本集團推行定期績效考核制度，以科學方式評估員工工作內容與產出，並透過績效監測確保工作量與工作壓力處於合理範圍。本集團亦持續關注潛在的過度加班、超負荷工作等風險，從管理流程上預防任何可能導致強制勞動的情況，並致力於營造安全健康、尊重員工權益的工作環境。

於報告期間，本集團已遵守對本集團有重大影響的有關防止童工及強制勞工的相關法律及法規，且並不知悉任何形式的童工或強制勞工事件(2024年：無)。

七、我們的業務

B5層面：供應鏈管理

本集團依據《中華人民共和國招標投標法》制定《招標投標管理辦法》，對工程建設及物資採購等專案的招標投標活動進行規範與管理。透過加強流程監督和制度化管控，本集團有效提升招投標工作的透明度與合規性，並實現合理控制工程造價及資本支出的目標，以確保工程品質。同時，本集團以該管理辦法為原則制定《供應商評價及管理辦法》，從制度層面規範供應商準入、評估與監督機制。透過嚴格的篩選與持續監管，本集團確保產品品質達標，並維持供應鏈運作的穩定性與可靠性。

本集團與主要汽車供應商保持長期且穩定的合作關係，以確保汽車銷售業務的持續與穩健發展。主要合作夥伴包括寶馬、勞斯萊斯、雷克薩斯、賓利、法拉利等豪華及超豪華品牌，以及中國新能源汽車品牌比亞迪與騰勢。目前，和諧汽車是寶馬品牌於中國中西部地區規模最大的經銷商，也是全國第一梯隊的經銷商；同時為賓利品牌在中部地區規模最大的經銷商，以及法拉利品牌於大中華區覆蓋範圍最廣的核心經銷商；亦是比亞迪品牌在中國香港的唯一經銷商。公司連續多年位列「中國汽車流通行業經銷商集團百強排行榜」前茅。未來，和諧汽車將繼續穩健運營國內業務，積極優化品牌結構及銷售渠道佈局，提升營運效率，推動企業可持續及高質量發展；並加速拓展國際市場，助力中國新能源汽車品牌走向海外，為全球綠色智能出行開創嶄新篇章。

環境、社會及管治報告

本集團在篩選非原廠供應商時，除要求其具備必要的運營資質及產品品質保障外，亦會將供應商自身的環境與社會風險因素納入評估範圍。例如，供應商所使用的材料是否符合環保標準、其品牌在市場上的信譽與口碑等，均為重要考量要素。同時，本集團為各類專案提供公開、平等、透明及公正的招標機會，以確保採購流程合規並擇優選取合作夥伴。此外，本集團亦會定期對現有供應商進行績效考核，從品質、交付、服務等多維度了解其表現，促進供應商持續提升供應能力。對於表現優秀的供應商將保持合作，而對績效未達標者則予以替換，以維持供應鏈整體的穩定性與可靠性。

B6層面：產品責任

質量管理

本集團向消費者提供多個世界知名的豪華及超豪華品牌汽車，主要供應來源包括寶馬、雷克薩斯、賓利等國際知名汽車製造商，並與上述品牌長期保持穩定的合作關係，確保車源品質及供應的可靠性。作為汽車銷售終端企業，本集團已建立完善的產品品質管理體系，覆蓋從汽車出廠、運輸、倉儲管理至最終銷售及售後服務的完整流程。透過嚴謹的供應鏈管理和服務監控，本集團致力於確保每一台交付給消費者的產品均具備高品質與可靠性能。所有汽車在出廠前均由生產廠家提供合格證書，並符合國家及行業要求的國際與國家生產品質標準。本集團的質檢部門亦會在車輛入庫及交付前對其各項品質指標進行覆核審查，確保車輛品質達到本集團內部的銷售標準，為消費者提供安全可靠的產品體驗。

客戶服務

在客戶服務方面，本集團重視並積極聆聽消費者在用車過程中的多樣需求，致力於提供高品質的服務體驗並持續提升消費者滿意度。本集團定期開展客戶滿意度調查，並對銷售團隊與客戶服務表現進行評分，以全面了解服務流程中的不足之處，從而推動持續改進。在維修保養服務方面，本集團旗下門店在設計與營運上充分考慮客戶體驗，提供友善且易於溝通的服務環境，並為客戶配置餐飲、娛樂、休閒等配套設施，以提供舒適便捷的服務體驗。同時，為進一步提升員工的服務意識與專業能力，本集團在日常工作與培訓體系中持續加入與客戶服務相關的課程，強化員工的服務理念與技能，確保為消費者提供更專業、更貼心的服務。

產品召回

本集團就汽車產品可能出現的品質問題，已建立完善的汽車召回服務體系，並與客戶保持積極、主動的溝通協調機制。本集團會根據各主機廠發佈的召回信息，第一時間啟動相關流程，並及時執行召回措施，最大限度降低產品品質問題對客戶造成的潛在安全風險。旗下各門店均依據《召回應急預案》落實具體召回方案，確保召回作業規範、流程順暢且有效達成整車廠家的召回要求。同時，門店亦會透過完善的售後保修流程提升服務貢獻度，進一步加強召回工作的效率與執行力。於報告期間，本集團未發生任何產品召回事件。

投訴處理

本集團就客戶投訴事件制定了《客戶投訴解決管理規定》，藉由客戶反映的意見與問題，準確識別服務流程中的不足，並透過改善與預防措施持續提升客戶滿意度，確保服務品質不斷優化。依據相關規定，客戶服務部門需首先對投訴事件進行分類並作詳細記錄，之後移交專業技術人員或客戶經理提出系統化的處理方案，全力滿足客戶需求，並最大限度保障消費者權益。客戶經理須在三日內對投訴客戶進行回訪，並透過電話溝通徵詢意見及了解客戶滿意程度，以確保服務改善的落實與追蹤。於本報告期間，本集團共接獲629起客戶投訴，所有案件均已按照前述規定獲得妥善處理並有效解決。

環境、社會及管治報告

隱私保護

本集團高度重視客戶個人資訊保護，除嚴格遵守《消費者權益保護法》等相關法律法規，保障消費者個人資料安全外，亦制定了完善的資料保障與隱私政策，明確規範員工對商業秘密及與交易、營運相關資料的保護義務。員工不得因私人利益洩露、挪用或不當使用任何涉及供應商、承包商或客戶的保密資料。本集團並指定授權人員負責保存及管理相關資料，以保障客戶資訊的安全性與完整性。此外，本集團與全體員工簽訂《秘密及競業禁止協定》，確保員工在職期間及離職後均須對保密資訊承擔保密義務及競業限制責任。員工須依規正確使用保密資訊，不得於履行職務之外使用，亦不得協助任何未承擔保密義務之第三方取得或利用集團的商業秘密。若員工發現商業秘密可能遭洩露、已洩露或因自身疏忽造成洩露，須立即採取有效措施防止擴大影響，並及時向本集團報告，以保障資訊安全風險可被迅速處理。於本報告期間，本集團未發生任何客戶資料洩露事件。

知識產權保護

本集團在營運過程中不涉及自主產品的生產或研發，因此知識產權保護的重點主要集中在與品牌方的合作管理。本集團嚴格遵守相關法律法規，不侵害、挪用或以任何形式侵犯第三方廠商合法且具強制效力的知識產權。在日常經營、銷售及維修服務中，本集團對所使用的品牌車輛及其保養、維修產品進行嚴格把控，僅採用經品牌方認證的原裝或合格產品，堅決抵制假冒偽劣或未經認證的配件，確保對合作夥伴及客戶負責。本集團重視知識產權合規管理，並將尊重智慧成果、支持正版使用的理念貫徹於營運全流程中。同時，本集團鼓勵員工主動保護知識產權，並在日常培訓中加強品牌方操作規範、產品知識與品牌核心價值的學習，將所學內容應用於銷售及服務活動中，以提升客戶對品牌的信任度、好感度與忠誠度。於報告期間，本集團未發生任何重大知識產權侵權事件，亦未出現對業務造成或可能造成重大不利影響的知識產權風險。本集團在所有重大方面均遵守適用的知識產權法律與法規。

B7層面：反腐倡廉

本集團嚴格遵守《中華人民共和國反不正當競爭法》、《中華人民共和國反洗錢法》及《關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》等相關法律法規，明確禁止任何形式的賄賂、勒索、欺詐、洗錢等違法及不當行為。本集團定期向員工發放《廉潔自律承諾書》，要求所有員工在選擇供應商、承包商或其他合作夥伴時，必須秉持客觀、公正及公開的原則，杜絕包括索賄受賄、權力尋租、利用職權為親友牟利等行為，切實維護企業及利益相關者的合法權益。在內部監管方面，本集團設立法務監察部，負責監督全體員工的廉潔自律情況，並對會計、出納、資訊系統操作等高風險崗位，以及中高層管理人員的招聘進行背景審查，以識別是否存在違法犯罪、行政處罰或商業欺詐等不良記錄，從源頭防範腐敗風險。同時，本集團亦在日常管理與培訓中不斷加強反腐倡廉教育，提升員工識別及預防腐敗行為的能力，促使各級管理者與員工保持警覺、以身作則，共同營造廉潔守法的企業文化。於報告期間，本集團總部及各門店積極開展反貪污與反腐敗培訓，覆蓋各職級員工，並向員工重點講解集團制定的「反貪污十大禁令」，以促進制度落地與實際執行，全面提升集團治理水準。對外政策方面，本集團的人力資源部、財務部及審計部等部門設有公開的投訴及舉報郵箱，其聯繫方式對外公開，本集團內部的任何員工或公眾如若發現賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢等違法犯罪行為可直接經多種溝通途徑進行舉報，經核實後交由有關部門依法處理。涉嫌嚴重違法、違規或違紀的被舉報人會接受本集團給予的處罰並賠償給本集團造成的經濟損失及觸犯法律的被舉報人將接受法律制裁。

於報告期間，本集團已遵守對本集團有重大影響的有關賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的相關法律及法規，且並無針對發行人或本集團僱員的有關貪污的法律訴訟案件(2024年：無)。

環境、社會及管治報告

八、我們的社區

B8層面：社區投資

本集團在致力於為股東、投資者及社會創造經濟價值的同時，亦積極承擔企業的社會責任，致力於推動和諧社會的構建以及社區的發展。在報告期間，本集團主動融入社區生活，了解社會與社區的實際需求，並由旗下各公司積極開展多項公益活動，以實際行動支持社區建設。透過持續的參與與投入，本集團與所在社區共同建立互助、共融、共榮的良性關係，推動企業與社區共同進步。

公益活動

於報告期間，本集團陸續開展了多項社會公益活動，具體活動如下：

案例一：高校畢業生管培生培育計劃

本集團透過港大、港科大等頂尖高校畢業生管培生培育計劃，強化青年人才發展並深化企業人力資本建設，持續為行業與社會輸送創新型人才。

本集團重視年輕人才的長遠發展，並將人才培育視為企業可持續發展的重要支柱。報告期間，本集團迎來來自香港大學、香港科技大學等知名高校的20位優秀畢業生加入管培生計劃，並於8月展開為期四天的系統化入職培訓。透過走訪深圳比亞迪總部、鄭州迪空間展廳及比亞迪工廠，學員得以深入了解新能源汽車產業鏈及創新科技，增強對行業趨勢與企業戰略的認知。

培訓期間，本集團董事長、副董事長、總裁及多位高管親自授課，從企業文化、制度體系到業務發展等方面為管培生提供多維度指導，協助其奠定專業基礎。同時，學員亦前往豪華及超豪華品牌門店進行沉浸式學習，體驗集團多元化業務佈局，深化對「客戶至上」服務理念的理解。

環境、社會及管治報告

本集團將繼續秉持「簡約、高效、快樂、全力以赴=All in」的價值觀，持續完善人才發展體系，為年輕人才提供廣闊成長空間，培育具備專業能力與創新思維的新一代人才，為企業長期穩健發展及推動全球綠色出行變革注入持續動力。



環境、社會及管治報告

案例二：支援香港大埔火災救援

本集團捐贈500萬港元支援香港大埔火災救援，並派出20部比亞迪電車提供運輸和充電服務。

本次公益行動中，和諧汽車積極履行企業社會責任，迅速動員團隊力量參與救援與社區支援工作。我們不僅向受災家庭提供緊急物資與生活保障，還派遣員工深入社區一線，協助疏散、臨時安置及物資配送等重點任務。通過調配綠色運輸工具、志願者服務與專項捐助，本公司在突發事件中發揮了穩定力量，展現了對弱勢群體的關懷與對社會福祉的長期承諾。我們將持續推動公益行動常態化，以實際行動踐行企業的ESG理念，與社區攜手共建更具韌性、可持續的發展環境。



香港聯交所《環境、社會及管治報告守則》內容索引

主要範疇、層面	描述	相關章節
A.環境		
層面A1：排放物		
一般披露	A1 有關廢氣排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	A1層面：排放物
關鍵績效指標	A1.1 排放物種類及相關排放數據。	A1層面：排放物
	A1.3 所產生有害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量為單位、每項設施計算)。	A1層面：排放物
	A1.4 所產生無害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量為單位、每項設施計算)。	A1層面：排放物
	A1.5 描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟。	A1層面：排放物
	A1.6 描述處理有害及無害廢棄物的方法，及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟。	A1層面：排放物
層面A2：資源		
一般披露	A2 有效使用資源(包括能源、水及其他原材料)的政策。	A2層面：能源和資源使用
關鍵績效指標	A2.1 按類型劃分的直接及／或間接能源(如電、氣或油)總耗量(以千個千瓦時計算)及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	A2層面：能源和資源使用
	A2.2 總耗水量及密度。	A2層面：能源和資源使用
	A2.3 描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	A2層面：能源和資源使用

環境、社會及管治報告

主要範疇、層面	描述	相關章節
	A2.4 描述求取適用水源上可有任何問題，以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	A2層面：能源和資源使用
	A2.5 製成品所用包裝材料的總量及每生產單位估量。	A2層面：能源和資源使用
層面A3：環境及天然資源		
一般披露	A3 減低對環境及天然資源造成重大影響的政策。	A3層面：環境及天然資源
關鍵績效指標	A3.1 描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動。	A3層面：環境及天然資源
B.社會		
層面B1：僱傭		
一般披露	B1 有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	B1層面：僱傭
關鍵績效指標	B1.1 按性別、僱傭類型(如全職或兼職)、年齡組別及地區劃分的僱員總數。	B1層面：僱傭
	B1.2 按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。	B1層面：僱傭

主要範疇、層面	描述	相關章節
層面B2：健康與安全		
一般披露	B2 有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	B2層面：健康與安全
關鍵績效指標	B2.1 過去三年(包括匯報年度)每年因工亡故的人數及比率。	B2層面：健康與安全
	B2.2 因工傷損失工作日數。	B2層面：健康與安全
	B2.3 描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法。	B2層面：健康與安全
層面B3：發展及培訓		
一般披露	B3 有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。	B3層面：發展及培訓
關鍵績效指標	B3.1 按性別及僱員類別劃分的受訓僱員百分比。	B3層面：發展及培訓
	B3.2 按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數。	B3層面：發展及培訓
層面B4：勞工準則		
一般披露	B4 有關防止童工或強制勞工的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料	B4層面：勞工準則
關鍵績效指標	B4.1 描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	B4層面：勞工準則
	B4.2 描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	B4層面：勞工準則

環境、社會及管治報告

主要範疇、層面	描述	相關章節
層面B5：供應鏈管理		
一般披露	B5 管理供應鏈的環境及社會風險政策。	B5層面：供應鏈管理
關鍵績效指標	B5.1 按地區劃分的供應商數目。	B5層面：供應鏈管理
	B5.2 描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目，以及相關執行及監察方法。	B5層面：供應鏈管理
	B5.3 描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。	B5層面：供應鏈管理
	B5.4 描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。	B5層面：供應鏈管理
層面B6：產品責任		
一般披露	B6 有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	B6層面：產品責任
關鍵績效指標	B6.1 已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比。	B6層面：產品責任
	B6.2 接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	B6層面：產品責任
	B6.3 描述與維護及保障知識產權有關的慣例。	B6層面：產品責任
	B6.4 描述質量檢定過程及產品回收程序。	B6層面：產品責任
	B6.5 描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法。	B6層面：產品責任

主要範疇、層面	描述	相關章節
層面B7：反貪污		
一般披露	B7 有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	B7層面：反腐倡廉
關鍵績效指標	B7.1 於匯報期內對發行人或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果。	B7層面：反腐倡廉
	B7.2 描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法。	B7層面：反腐倡廉
	B7.3 描述向董事及員工提供的反貪污培訓。	B7層面：反腐倡廉
層面B8：社區投資		
一般披露	B8 有關以社區參與來了解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。	B8層面：社區投資
關鍵績效指標	B8.1 專注貢獻範疇(如教育、環境事宜、勞工需求、健康、文化、體育)。	B8層面：社區投資
	B8.2 在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)。	B8層面：社區投資

環境、社會及管治報告

D部分：氣候相關披露

管治

- 19(a) 負責監督氣候相關風險和機遇的治理機構(可包括董事會、委員會或其他同等治理機構)或個人的資訊。具體而言，發行人須指出有關機構或個人及披露以下資訊：
- i. 該機構或個人如何釐定當前或將來是否有適當的技能和勝任能力來監督應對氣候相關風險和機遇的策略；
 - ii. 該機構或個人獲悉氣候相關風險和機遇的方式和頻率；
 - iii. 該機構或個人在監督發行人的策略、重大交易決策和風險管理程序及相關政策的過程中，如何考慮氣候相關風險和機遇，包括該機構或個人是否有考慮與該等氣候相關風險和機遇相關的權衡評估；及
 - iv. 該機構或個人如何監督有關氣候相關風險和機遇的目標制定並監察達標進度，包括是否將相關績效指標納入薪酬政策以及如何納入。
- 19(b) 管理層在用以監察、管理及監督氣候相關風險和機遇的管治流程、監控措施及程序中的角色，包括以下資訊：
- i. 該角色是否被委託給特定的管理層人員或管理層委員會以及如何對該人員或委員會進行監督；及
 - ii. 管理層可有使用監控措施及程序協助監督氣候相關風險和機遇；如有，這些監控措施及程序如何與其他內部職能部門進行整合。

D部分：氣候相關披露

策略	20	<p>發行人須披露其資訊，以讓人理解其合理預期可能在短期、中期或長期影響其現金流量、融資渠道或資本成本的氣候相關風險和機遇。具體而言，發行人須：</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 描述合理預期可能在短期、中期或長期影響發行人的現金流量、融資渠道或資本成本的氣候相關風險和機遇； b. 就發行人已識別的每項氣候相關風險，解釋發行人是否認為該風險是與氣候相關物理風險或與氣候相關轉型風險； c. 就發行人已識別的每項氣候相關風險和機遇，具體說明其合理預期可能影響發行人的時間範圍(短期、中期或長期)；及 d. 解釋發行人如何定義短期、中期及長期，以及這些定義如何與其策略決定規劃範圍掛鉤。 	應對氣候變化
	21	<p>發行人須披露讓人了解氣候相關風險和機遇對其業務模式和價值鏈的當前和預期影響的資訊。具體而言，發行人須作如下披露：</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 描述氣候相關風險和機遇對發行人的業務模式和價值鏈的當前和預期影響； b. 描述在發行人的業務模式和價值鏈中，氣候相關風險和機遇集中的地方(例如，地理區域、設施及資產類型)。 	應對氣候變化

環境、社會及管治報告

D部分：氣候相關披露

- 22(a) 發行人須披露讓人了解氣候相關風險和機遇對其策略和決策的影響的資訊。具體而言，發行人須披露有關發行人已經及將來計劃在其策略和決策中如何應對氣候相關風險和機遇的資訊，包括發行人計劃如何實現任何其所設定的氣候相關目標，以及任何法律或法規要求達到的目標。具體而言，發行人須披露以下資訊：
- i. 因應氣候相關風險和機遇而在當前及預期將來對發行人業務模式(包括資源配置)作出的變動；
 - ii. 已經或預期將進行的任何適應或減緩工作(直接或間接)；
 - iii. 發行人任何與氣候相關轉型計劃(包括制定轉型計劃時使用的主要假設的資訊，以及該計劃所依賴的因素)，或若發行人並未有這樣的計劃，則作適當的否定聲明；
 - iv. 發行人計劃如何實現第37至40段所述的任何氣候相關目標(包括任何溫室氣體排放目標(如有))。
- 22(b) 發行人須披露有關發行人當前及將來計劃如何為根據第22(a)段披露的行動提供資源。 應對氣候變化
23. 發行人須披露先前各匯報期內按照第22(a)段所披露計劃的進度。 應對氣候變化
- 24 發行人須披露以下定性和量化資料：
- a. 氣候相關風險和機遇如何影響發行人在匯報期的財務狀況、財務表現及現金流量；及 定性信息：
應對氣候變化
定量信息：
 - b. 當存在將導致下一匯報年度相關財務報表中的資產和負債賬面價值發生重要調整的重大風險時，關於第24(a)段中識別的氣候相關風險和機遇的資訊。 實施財務影響寬免

D部分：氣候相關披露

- 25(a) 發行人須披露以下定性和量化資料：發行人經考慮其管理氣候相關風險和機遇的策略後，並考慮到以下各項，預期其財務表現在短期、中期及長期內將如何變化：
- i. 其投資及處置計劃；及
 - ii. 其為實施策略所需的資金的計劃資金來源。
- 定性信息：
應對氣候變化
定量信息：
實施財務影響寬免
定性
信息：
- 25(b) 發行人須披露以下定性和量化資料：基於發行人管理氣候相關風險和機遇的策略，其預計其財務業績及現金流量在短期、中期及長期的變化。
- 實施財務影響寬免
- 26(a) 在考慮發行人已識別的氣候相關風險和機遇後，發行人須披露資訊，使他人了解發行人的策略及業務模式對氣候相關變化、發展或不確定性的韌性。發行人須按與其情況相稱的做法，使用與氣候相關的情景分析來評估其氣候韌性。提供量化資訊時，發行人可披露單一數額或區間範圍。具體而言，發行人須披露發行人截至匯報日對其氣候韌性的評估，其有助於了解：
- i. 發行人的分析結果對其策略和業務模式的影響(如有)，包括發行人需要如何應對氣候相關情景分析中確定的影響；
 - ii. 發行人對氣候韌性的評估中考慮的重大不確定因素的範疇；及
 - iii. 發行人根據氣候發展調整其短期、中期和長期策略和業務模式的能力。
- 應對氣候變化

環境、社會及管治報告

D部分：氣候相關披露

- 26(b) 發行人須披露如何及何時進行氣候相關情景分析，包括： 應對氣候變化
- (i) 使用的輸入數據，包括：
 1. 發行人在分析中使用的氣候相關情景及其來源；
 2. 分析是否涵蓋多種不同的氣候相關情景；
 3. 分析所使用的氣候相關情景是否與氣候相關轉型風險或氣候相關物理風險有關；
 4. 發行人在其情景中是否使用了與最新氣候變化國際協議相一致的情景；
 5. 發行人為何認為所選擇的氣候相關情景與評估其氣候相關變化、發展或不確定性的韌性相關；
 6. 發行人在分析中所使用的時間範圍；及
 7. 發行人分析所涵蓋的營運範圍(例如分析所涵蓋的營運地點及業務單位)；
 - (ii) 發行人在分析中所作的關鍵假設；及
 - (iii) 進行氣候相關情景分析的匯報期。

D部分：氣候相關披露

風險管理	<p>27(a) 風險管理發行人須披露以下資訊：發行人用於識別、評估氣候相關風險，以及釐定當中輕重緩急並保持監察的流程及相關政策，包括有關以下方面的資訊：</p> <ul style="list-style-type: none"> i. 發行人使用的輸入資料及參數(例如資料來源及程序所涵蓋的業務範圍)； ii. 發行人可有及如何使用氣候相關情景分析來識別氣候相關風險； iii. 發行人如何評估有關風險的影響的性質、可能性及程度(例如發行人可有考慮定性因素、量化門檻或其他所用標準)； iv. 發行人可有及如何就氣候相關風險相對於其他類型風險的優次排列； v. 發行人如何監察其氣候相關風險；及 vi. 與上一個匯報期相比，發行人可有及如何改變其使用的流程。 <p>27(b) 發行人用於識別、評估氣候相關機遇，以及釐定當中輕重緩急並保持監察的流程(包括發行人可有及如何使用氣候相關情景分析來確定氣候相關機遇的資訊)。</p> <p>27(c) 氣候相關風險和機遇的識別、評估、優次排列和監察流程，是如何融入發行人的整體風險管理流程，以及融入的程度如何。</p>	<p>應對氣候變化</p> <p>應對氣候變化</p> <p>應對氣候變化</p>
指標及目標	<p>28. 發行人須披露匯報期內的溫室氣體絕對總排放量(以公噸二氧化碳當量表示)，並分為：</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) 範圍1溫室氣體排放； (b) 範圍2溫室氣體排放；及 (c) 範圍3溫室氣體排放。 	<p>Scope 1 & 2： A1層面：排放物 Scope 3： 實施合理資料寬免</p>

環境、社會及管治報告

D部分：氣候相關披露

- | | | |
|-----|--|----------|
| 29. | 發行人須：
(a) 除非管轄機關或發行人上市之另一交易所另有要求，否則發行人須根據《溫室氣體核算體系：企業核算與報告標準(2004年)》計量其溫室氣體排放；
(b) 披露其用於計量溫室氣體排放的方法，包括：(i)發行人用於計量其溫室氣體排放的計量方法、輸入資料及假設；(ii)發行人為何選擇該計量方法、輸入資料及假設計量溫室氣體排放；及(iii)發行人在匯報期對計量方法、輸入資料及假設進行的任何變更以及變更原因；
(c) 就根據第28(b)段披露的範圍2溫室氣體排放，披露其以地域為基準的範圍2溫室氣體排放，並提供有助於了解該排放的任何所需合約文書的資訊；及
(d) 就根據第28(c)段披露的範圍3溫室氣體排放，根據《溫室氣體核算體系：企業價值鏈(範圍3)核算與報告標準(2011年)》所述的範圍3類別披露發行人計量範圍3溫室氣體排放中包含的類別。 | 應對氣候變化 |
| 30. | 發行人須披露容易受氣候相關轉型風險影響的資產或業務活動的金額及百分比。 | 實施合理資料寬免 |
| 31. | 發行人須披露容易受氣候相關物理風險影響的資產或業務活動的金額及百分比。 | 實施合理資料寬免 |
| 32. | 發行人須披露涉及氣候相關機遇的資產或業務活動的金額及百分比。 | 實施合理資料寬免 |
| 33. | 發行人須披露用於氣候相關風險和機遇的資本開支、融資或投資的金額。 | 應對氣候變化 |

D部分：氣候相關披露

34. 發行人須披露如下：
- (a) 闡釋發行人可有及如何在決策中應用碳定價(例如投資決策、轉移定價及情景分析)；及
- (b) 發行人用於評估其溫室氣體排放成本的每公噸溫室氣體排放量定價；或適當的否定聲明，確認發行人沒有在決策中應用碳定價。
35. 發行人須披露氣候相關考慮因素可有及如何納入薪酬政策，或提供適當的否定聲明。這可能構成根據第19(a)(iv)段作出的披露的一部分。
36. 本交易所鼓勵發行人披露與一項或多項特定的業務模式和活動有關的行業指標，或與參與有關行業常見特徵有關的行業指標。在決定披露哪些行業指標時，本交易所鼓勵發行人參考《〈國際財務報告可持續披露準則S2號〉行業披露指南》和其他國際環境、社會及管治報告框架規定的行業披露要求所述的與披露主題相關的行業指標，並考慮其是否適用。
- 於報告期間，集團並未在決策過程中採用內部碳定價
- 於報告期間，集團並未將氣候相關考量納入薪酬政策之中
- 應對氣候變化

環境、社會及管治報告

D部分：氣候相關披露

37. 發行人須披露(a)其為監察實現其策略目標的進展而設定的與氣候相關的定性及量化目標；及(b)法律或法規要求發行人達到的任何目標，包括任何溫室氣體排放目標。發行人須就每個目標逐一披露：
- (a) 用以設定目標的指標；
 - (b) 目標的目的(例如減緩、適應或以科學為基礎的舉措)；
 - (c) 目標的適用範圍(例如目標是適用於發行人整個集團還是部分(如僅適用於某個業務單位或地理區域))；
 - (d) 目標的適用期間；
 - (e) 衡量進度的基準期間；
 - (f) 階段性目標或中期目標(如有)；
 - (g) 如屬量化目標，其屬絕對目標還是強度目標；及
 - (h) 最新氣候變化國際協議(包括該協議產生的司法承諾)如何幫助發行人設定目標。
38. 發行人須披露其設定及審核每項目標的方法，以及其如何監察達標進度，包括：
- (a) 目標本身及設定目標的方法是否經第三方驗證；
 - (b) 發行人審核目標的程序；
 - (c) 用於監察達標進度的指標；及
 - (d) 任何修訂目標的內容及原因。
39. 發行人須披露有關每項氣候相關目標的績效的資訊以及對發行人績效的趨勢或變化分析。

D部分：氣候相關披露

40. 就按第37至39段披露的每一項溫室氣體排放目標，發行人須披露：應對氣候變化
- (a) 目標涵蓋哪些溫室氣體；
 - (b) 目標是否涵蓋範圍1、範圍2或範圍3溫室氣體排放；
 - (c) 此目標是溫室氣體排放總量目標還是溫室氣體排放淨額目標。如為溫室氣體排放淨額目標，發行人須另外披露相關的溫室氣體排放總量目標；
 - (d) 目標是否是採用行業脫碳方法得出的；及
 - (e) 發行人計劃使用碳信用抵銷溫室氣體排放以實現任何溫室氣體排放淨額目標。關於使用碳信用的計劃，發行人須披露：(i)依賴使用碳信用以實現任何溫室氣體排放淨額目標的程度及方式；(ii)該碳信用將由哪些第三方計劃驗證或認證；(iii)碳信用的類型，包括相關抵消是否是基於自然還是基於科技的碳消除，以及相關抵消是通過減碳還是碳消除實現；及(iv)為讓人了解發行人計劃使用的碳信用的可信度和完整性所必需的任何其他重要因素(例如，對碳抵消效果的假設)。
41. 在編製披露內容以符合第21至26及37至38段的規定時，發行人實施合理資料寬免須參考(i)跨行業指標(見第28至35段)及(ii)行業指標(見第36段)並考慮其是否適用。

獨立核數師報告



致中國和諧汽車控股有限公司全體股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已完成審核中國和諧汽車控股有限公司(「**貴公司**」)及其附屬公司(統稱「**貴集團**」)載於第134至259頁的綜合財務報表，其中包括於2025年12月31日的綜合財務狀況表；截至該日止年度的綜合損益及其他全面收入表；截至該日止年度的綜合權益變動表；截至該日止年度的綜合現金流量表；以及載有重大會計政策資料及其他說明性資料的綜合財務報表附註。

我們認為，根據香港會計師公會(「**香港會計師公會**」)頒佈的香港財務報告準則會計準則，綜合財務報表已真實而公平地反映 貴集團於2025年12月31日之綜合財務狀況以及其截至該日止年度之綜合財務表現及綜合現金流量，並已按照香港《公司條例》之披露規定妥為編製。

意見的基礎

我們乃按照香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》(「**香港審計準則**」)進行審核。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審核綜合財務報表承擔的責任」一節中進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(「**守則**」)(適用於審計公眾利益實體的財務報表)，我們獨立於 貴集團，並已履行守則中的其他道德責任。我們相信，我們所獲得的審核憑證能充足及適當地為我們的審核意見提供基礎。

關鍵審核事項

關鍵審核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核最為重要的事項。這些事項是在我們審核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。

估計返利

請參閱綜合財務報表附註23。

貴集團與汽車製造商訂立多項返利安排。不同汽車製造商的返利安排各不相同，主要包括按數量計算的購買返利及若干特定車型的銷售返利、績效返利及其他特定返利。

基於數量的購買返利及銷售返利通常在達成若干購買或銷售目標時由賣家提供。

績效返利由賣家根據其對 貴集團業務表現的綜合評估授予。

此外，授予 貴集團其他特定返利，包括但不限於地區年度獎勵。

返利權利的金額取決於相關協議的條款及管理層對相關條件於年末是否已達成的評估。

貴集團根據供應商合約條款按應計基準確認賣方返利。於2025年12月31日，於綜合財務狀況表確認的應收返利約為人民幣1,197,467,000元。

我們識別確認賣方返利為關鍵審計事項，原因為結餘重大且釐定應收金額涉及判斷及估計。

獨立核數師報告

我們的審核程序包括但不限於：

- 了解管理層與確認賣家返利相關的關鍵內部監控的設計及實施；
- 透過檢視所有汽車製造商的賣家返利安排的條款及條件並參考現行會計準則的規定，評估確認賣家返利的會計處理方式；
- 抽取於年內確認及結清的賣家返利樣本，對比已確認返利金額與賣家發出的信用單據或銀行付款單；
- 就於報告日期的應收賣家返利而言，根據相關賣家返利安排條款及相關輸入數據(包括銷售及購買量數據、返利率及其他載於相關賣家返利安排的特定準則)，以抽樣基準重新計算應收款項金額；
- 透過比較輸入數據與相關支持文件，以抽樣基準評估上述用以計算賣家返利的相關輸入數據；及
- 對上一個財務報告日期的應收賣家返利進行追溯審查，方法為於本年度抽樣評估其後的結算情況。

根據所執行的程序，我們認為管理層對賣方返利的估計是合理的，並得到相關協議、歷史趨勢及現有證據的支持。

物業、廠房及設備以及使用權資產之減值評估

請參閱綜合財務報表附註12及13。

於2025年12月31日，貴集團的物業、廠房及設備以及使用權資產的賬面淨值分別為人民幣3,155,037,000元及人民幣1,614,225,000元。當資產或一組資產出現賬面值無法回收的跡象時，管理層對相關資產潛在減值進行評估。於2025年12月31日，管理層使用貼現現金流模型，在獲分配物業、廠房及設備以及使用權資產的現金產生單位層面對有減值跡象的物業、廠房及設備以及使用權資產進行減值評估。用於評估物業、廠房及設備以及使用權資產減值的貼現現金流模型涉及重大假設，包括收入增長率及貼現率。根據減值測試，管理層於截至2025年12月31日止年度確認物業、廠房及設備的減值虧損約人民幣155,501,000元及使用權資產的減值虧損約人民幣32,699,000元。

我們專注於審核物業、廠房及設備以及使用權資產減值評估，原因為於2025年12月31日物業、廠房及設備以及使用權資產賬面值屬重大，並且對於物業、廠房及設備以及使用權資產可回收金額的估計具有高度不確定性。由於評估模型的複雜性以及所採用的重大假設的主觀性，故我們認為物業、廠房及設備以及使用權資產減值評估相關的風險重大。因此，我們將物業、廠房及設備以及使用權資產減值評估確定為關鍵審計事項。

獨立核數師報告

我們的審核程序包括但不限於：

- 了解管理層對物業、廠房及設備以及使用權資產可回收金額的內部控制和評估流程，並通過考慮估計不確定性的程度和其他固有風險因素的水平，如複雜性、主觀性、變化和對管理層偏向或舞弊的敏感性，評估重大錯報的固有風險。
- 評估和測試對物業、廠房及設備以及使用權資產減值評估進行的關鍵控制，包括對減值測試所用模型及重大假設的制定進行的內部控制。
- 評估識別現金產生單位(在此層面進行減值評估)的適當性。
- 通過將管理層預測的價格與歷史及當前市場價格進行比較，並考慮已公佈的預測價格，評估管理層所採用的收入增長率重大假設的合理性。
- 評估管理層所用模型的適當性，以及重大假設(包括貼現率)的合理性。
- 測試所使用相關數據的完整性、準確性和相關性，以及模型中的計算的數學精確性。

基於我們的工作，我們發現管理層對物業、廠房及設備以及使用權資產的減值評估結果被我們取得的證據所支持。

其他資料

貴公司董事須對其他資料負責。其他資料包括 貴公司年報內的所有資料，但不包括綜合財務報表及本核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他資料，我們亦不對該等其他資料發表任何形式的核證結論。

就我們對綜合財務報表的審核而言，我們的責任是閱讀其他資料，並在過程中考慮其他資料是否與綜合財務報表或我們在審核過程中所了解的情況存在重大抵觸或似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如我們認為其他資料存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。就此方面，我們沒有任何報告。

獨立核數師報告

董事就綜合財務報表承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則及香港《公司條例》的披露規定編製綜合財務報表，以令綜合財務報表作出真實而公平的反映，並落實其認為編製綜合財務報表所必要的內部控制，以使綜合財務報表不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述。

在編製綜合財務報表時，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。

審核委員會負責監督 貴集團財務報告程序。

核數師就審核綜合財務報表承擔的責任

我們的目的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，並出具載有我們的意見的核數師報告。我們僅向 閣下(作為整體)報告，除此之外本報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容向任何其他人士承擔或負上任何責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按香港審計準則進行的審核，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，如個別或整體在合理預期下可影響綜合財務報表使用者所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述會被視作重大。

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。

獨立核數師報告

- 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。
- 評價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，則我們必須修改我們的意見。我們的結論是基於核數師報告日期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相關交易和事項。
- 計劃並執行集團審計，就集團內實體或業務單位的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，作為就集團財務報表形成意見的基礎。我們負責指導、監督及審查為進行集團審計而開展的工作。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審核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。

我們還向審核委員會提交聲明，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，以及在適用的情況下，為消除威脅而採取的行動或適用的保障措施。

獨立核數師報告

從與審核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該等事項，除非法律或法規不允許公開披露該等事項，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。

北京興華鼎豐會計師事務所有限公司

執業會計師

楊振華

執業牌照號碼P08421

香港，2026年3月31日

綜合損益及其他全面收入表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	5	20,026,877	15,617,447
銷售及服務成本		(18,849,003)	(14,917,715)
毛利		1,177,874	699,732
其他收入及收益淨額	6	274,035	580,687
給予獨立售後公司的墊款及應收獨立售後公司利息之 減值虧損	7	(57,243)	(139,585)
銷售及分銷開支		(1,290,971)	(905,257)
行政開支		(568,385)	(375,145)
經營虧損		(464,690)	(139,568)
財務費用	7(a)	(249,314)	(174,573)
分佔合營公司的虧損		(211)	(3)
分佔聯營公司的虧損		—	(3)
除稅前虧損		(714,215)	(314,147)
所得稅(開支)/抵免	8	(9,353)	28,412
年內虧損	7	(723,568)	(285,735)
除稅後其他全面虧損：			
不會重新分類至損益之項目：			
按公平值計入其他全面收入的金融資產的公平值變動		—	(45,000)
重新分類至或可能重新分類至損益之項目：			
換算海外業務時的匯兌差額		(7,936)	(12,976)
年內其他全面虧損(扣除稅項)		(7,936)	(57,976)
年內全面虧損總額		(731,504)	(343,711)

綜合損益及其他全面收入表

截至2025年12月31日止年度

	附註	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內應佔(虧損)/溢利：			
本公司擁有人		(634,991)	(291,070)
非控股權益		(88,577)	5,335
		(723,568)	(285,735)
年內應佔全面(虧損)/收入總額：			
本公司擁有人		(634,984)	(349,046)
非控股權益		(96,520)	5,335
		(731,504)	(343,711)
本公司擁有人應佔每股虧損			
基本(人民幣元)	11	(0.42)	(0.20)
攤薄(人民幣元)		(0.42)	(0.20)

上述綜合損益及其他全面收益表應連同隨附附註一併閱讀。第142至259頁的附註構成該等財務報表的組成部分。

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 人民幣千元	2024 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備	12	3,155,037	3,266,348
使用權資產	13	1,614,225	1,265,128
無形資產	14	130,591	136,196
商譽	15	197,569	195,778
預付款項、其他應收款項及其他資產	23	2,495	7,392
融資租賃應收款項	16	212,054	184,038
於合營公司的投資	17	1,929	2,140
於聯營公司的投資	18	—	—
按公平值計入其他全面收入的金融資產	19	30,791	31,669
遞延稅項資產	20	152,352	135,141
非流動資產總額		5,497,043	5,223,830
流動資產			
融資租賃應收款項	16	145,606	174,280
存貨	21	2,351,926	1,921,892
貿易應收賬款	22	388,198	285,972
預付款項、其他應收款項及其他資產	23	2,568,800	3,203,840
按公平值計入損益的金融資產	24	2,167	2,957
已抵押及受限制銀行存款	25	333,077	313,845
在途現金	26	55,409	12,715
現金及銀行結餘	27	1,561,759	1,107,974
流動資產總額		7,406,942	7,023,475
流動負債			
銀行貸款及其他借款	28	4,039,529	3,418,985
貿易應付賬款及應付票據	29	759,528	855,245
合同負債	30	531,340	879,282
其他應付款項及應計費用	30	634,806	444,559
租賃負債	31	313,090	195,251
應付所得稅		11,248	10,435
流動負債總額		6,289,541	5,803,757
流動資產淨額		1,117,401	1,219,718

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 人民幣千元	2024 人民幣千元
資產總額減流動負債		6,614,444	6,443,548
非流動負債			
租賃負債	31	1,373,800	1,128,522
按公平值計入損益的可換股票據	32	122,060	—
遞延稅項負債	20	64,220	61,790
非流動負債總額		1,560,080	1,190,312
資產淨額		5,054,364	5,253,236
權益			
本公司擁有人應佔權益			
股本	34	12,083	12,083
儲備		4,797,726	5,161,643
非控股權益		4,809,809	5,173,726
		244,555	79,510
權益總額		5,054,364	5,253,236

上述綜合財務狀況表應連同隨附附註一併閱讀。

綜合財務報表已於2026年3月31日獲董事會批准及授權刊發，並由下列董事代表簽署：

劉風雷
董事

馮少倫
董事

綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	母公司擁有人應佔													
	根據股份獎勵計劃		股份溢價	資本儲備	法定儲備	合併儲備	公平值變動儲備	購股權儲備	匯率波動		保留盈利	總計	非控股權益	權益總額
	股本	持有的股份							儲備	儲備				
人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	
於2024年1月1日	12,097	(101,390)	2,458,513	1,635	331,363	371,200	(109,045)	98,456	8,678	2,500,792	5,572,299	92,868	5,665,167	
年內(虧損)/溢利	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(291,070)	(291,070)	5,335	(285,735)	
年內其他全面(虧損)/收入														
按公平值計入其他全面收入的金 融資產的公平值變動	—	—	—	—	—	—	(45,000)	—	—	—	(45,000)	—	(45,000)	
與海外業務相關的匯兌差額	—	—	—	—	—	—	—	—	(12,976)	—	(12,976)	—	(12,976)	
年內全面虧損總額	—	—	—	—	—	—	(45,000)	—	(12,976)	(291,070)	(349,046)	5,335	(343,711)	
已註銷股份(附註34)	(14)	6,186	(5,998)	—	—	—	—	—	—	—	174	—	174	
已宣派及支付2023年末期股息	—	—	(49,701)	—	—	—	—	—	—	—	(49,701)	—	(49,701)	
向非控股權益已宣派股息	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(18,693)	(18,693)	
自保留盈利轉撥	—	—	—	—	9,249	—	—	—	—	(9,249)	—	—	—	
於2024年12月31日	12,083	(95,204)	2,402,814	1,635	340,612	371,200	(154,045)	98,456	(4,298)	2,200,473	5,173,726	79,510	5,253,236	
於2025年1月1日	12,083	(95,204)	2,402,814	1,635	340,612	371,200	(154,045)	98,456	(4,298)	2,200,473	5,173,726	79,510	5,253,236	
年內溢利	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(634,991)	(634,991)	(88,577)	(723,568)	
年內其他全面收入														
與海外業務相關的匯兌差額	—	—	—	—	—	—	—	—	7	—	7	(7,943)	(7,936)	
年內全面虧損總額	—	—	—	—	—	—	—	—	7	(634,991)	(634,984)	(96,520)	(731,504)	
於一家附屬公司的擁有權益變動(未喪失控制權)(附註46(b))	—	—	—	271,067	—	—	—	—	—	—	271,067	265,189	536,256	
來自一家附屬公司非控股股東的注資(附註46(c))	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,690	2,690	
向非控股權益已宣派股息	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(6,314)	(6,314)	
自保留盈利轉撥	—	—	—	—	1,076	—	—	—	—	(1,076)	—	—	—	
於2025年12月31日	12,083	(95,204)	2,402,814	272,702	341,688	371,200	(154,045)	98,456	(4,291)	1,564,406	4,809,809	244,555	5,054,364	

上述綜合權益變動表應連同隨附附註一併閱讀。

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動所得現金流量		
除稅前虧損	(714,215)	(314,147)
調整：		
財務費用	249,314	174,573
分佔合營公司及聯營公司業績	211	6
利息收入	(9,867)	(50,525)
物業、廠房及設備折舊費用	191,077	185,217
使用權資產折舊費用	343,595	192,231
無形資產攤銷	8,104	7,487
出售物業、廠房及設備的虧損	28,585	16,026
無形資產撤銷	10	—
物業、廠房及設備撤銷	176,942	805
物業、廠房及設備減值虧損	155,501	8,513
使用權資產減值虧損	32,699	—
按公平值計入損益的金融資產公平值虧損	790	909
存貨報廢撥備	26,891	10,323
給予獨立售後公司墊款及應收利息之減值虧損	57,243	139,585
提前終止租賃的收益	—	(24,739)
按公平值計入損益的可換股票據公平值虧損	42,060	—
營運資金變動前之經營現金流量	588,940	346,264
已抵押及受限制銀行存款變動	(19,232)	184,946
在途現金變動	(42,694)	4,541
貿易應收賬款變動	(102,226)	(32,548)
預付款項、其他應收款項及其他資產變動	111,688	39,960
支付予供應商的預付款項變動	451,223	(517,161)
存貨變動	(425,975)	(409,500)
融資租賃應收款項變動	658	84,461
貿易應付賬款及應付票據變動	(95,717)	(174,663)
合同負債變動	(347,942)	374,760
其他應付款項及應計費用變動	168,117	79,616
經營所得的現金	286,840	(19,324)
已付所得稅	(23,208)	(84,814)

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動所得／(所用)現金淨額	263,632	104,138
投資活動所得現金流量		
已收利息	9,867	14,518
購置物業、廠房及設備	(572,141)	(610,857)
出售物業、廠房及設備的所得款項	194,202	146,029
購入無形資產	(1,104)	(1,661)
獨立售後公司償還貸款	45,500	—
定期存款減少	90,000	1,082
購入按公平值計入損益的投資	—	(3,866)
按公平值計入其他全面收入之股權投資變動	—	(31,669)
收購附屬公司	(20,733)	(137,355)
投資活動所用現金淨額	(252,653)	(623,779)
融資活動所得現金流量		
來自一家附屬公司非控股股東的注資	2,690	—
於一家附屬公司的擁有權權益變動但並無失去控制權	286,256	—
新籌集的銀行貸款及其他借款	17,528,995	10,113,725
償還銀行貸款及其他借款	(16,725,642)	(8,866,937)
已付股息	—	(49,701)
已付予非控股股東股息	(6,314)	(18,693)
償還租賃負債	(367,309)	(193,214)
按公平值計入損益的可換股票據變動	80,000	—
已付租賃利息	(78,029)	(62,706)
已付利息	(171,285)	(111,867)
融資活動所得現金淨額	549,362	810,607

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金及現金等價物的減少淨額	560,341	82,690
外匯匯率變動的影響，淨額	(16,556)	(21,827)
於1月1日的現金及現金等價物	657,974	597,111
於12月31日的現金及現金等價物	1,201,759	657,974
現金及現金等價物分析		
在綜合現金流量表中呈列的現金及現金等價物	1,201,759	657,974
於獲得時原到期日為三個月以上的無抵押定期存款	360,000	450,000
於綜合財務狀況表中呈列的現金及銀行結餘	1,561,759	1,107,974

上述綜合現金流量表應連同隨附附註一併閱讀。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1 一般資料

中國和諧汽車控股有限公司(「**本公司**」)於2012年9月24日根據開曼群島公司法在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。本公司的註冊地址為Vistra (Cayman) Limited, P.O. Box 31119, Grand Pavilion, Hibiscus Way, 802 West Bay Road, Grand Cayman, KY1-1205, Cayman Islands。本公司股份於2013年6月13日在香港聯合交易所有限公司(「**聯交所**」)主板上市(「**上市**」)。

本公司為一間投資控股公司。本公司及其附屬公司(統稱「**本集團**」)於中國內地、香港及海外主要從事汽車銷售及提供售後服務。

本公司董事(「**董事**」)認為，本公司的最終控股公司為於開曼群島(「**開曼群島**」)註冊成立的JTC Private Trust (Cayman) Limited(前稱Cititrust Private Trust (Cayman) Limited)。Eagle Seeker Company Limited由Eagle Pioneer Company Limited全資擁有。因此，Eagle Pioneer Company Limited被視為於Eagle Seeker Company Limited持有的股份中擁有權益。JTC Private Trust (Cayman) Limited全資擁有Eagle Pioneer Company Limited。因此，JTC Private Trust (Cayman) Limited被視為間接通過Eagle Seeker Company Limited於JTC Private Trust (Cayman) Limited的信託創辦人，馮長革先生(本公司主席、董事兼本公司的控股股東(「**控股股東**」))持有的股份中擁有權益。

截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表已於2026年3月31日獲董事會批准刊發。

2 採納新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則及其他會計政策變更

(i) 會計政策變更

本集團已於本會計期間，將下列由香港會計師公會頒佈之香港財務報告準則會計準則修訂本應用於該等綜合財務報表：

- 香港會計準則第21號「外匯匯率變動的影響 — 缺乏可兌換性」之修訂

採納新訂或經修訂的香港財務報告準則對本集團的業績、財務狀況及會計政策並無重大影響。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

2 採納新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則及其他會計政策變更(續)

(ii) 截至2025年12月31日止年度已頒佈但尚未生效之修訂、新準則及詮釋可能造成的影響

截至該等綜合財務報表刊發日期，香港會計師公會已頒佈多項新訂或經修訂準則，該等準則尚未於截至2025年12月31日止年度生效，亦未於該等綜合財務報表中採納。該等發展包括以下可能與本集團有關的準則。

	於下列日期或 之後開始之會計 期間生效
香港財務報告準則第9號「金融工具」及香港財務報告準則第7號「金融工具：披露」之修訂 — 金融工具的分類及計量的修訂	2026年1月1日
香港財務報告準則第9號「金融工具」及香港財務報告準則第7號「金融工具：披露 — 涉及依賴自然能源生產電力的合約」之修訂	2026年1月1日
香港財務報告準則會計準則的年度改進 — 第十一卷	2026年1月1日
香港財務報告準則第18號「財務報表的列報和披露」	2027年1月1日
香港財務報告準則第19號「非公共受託責任子公司的披露」	2027年1月1日
香港詮釋第5號「財務報表的呈列 — 借款人對包含按要求償還條款的定期貸款的分類」之修訂	2027年1月1日
香港會計準則第21號「換算為高度通貨膨脹的呈列貨幣」之修訂	2027年1月1日
香港財務報告準則第10號及香港會計準則第28號「投資方與其聯營企業或合營企業之間發生投出或出售資產交易」之修訂	待議

2 採納新訂及經修訂香港財務報告準則會計準則及其他會計政策變更(續)

(ii) 截至2025年12月31日止年度已頒佈但尚未生效之修訂、新準則及詮釋可能造成的影響(續)

香港財務報告準則第18號將取代香港會計準則第1號「財務報表之呈列」，並引入新的要求，將有助加強對同類型實體財務表現的可比性，以及為財務報表用者提供更相關及更具透明度的資料。儘管香港財務報告準則第18號不會影響綜合財務報表項目的確認或計量，但預計會對列報和披露帶來廣泛的影響，尤其是與綜合損益表相關的項目以及於綜合財務報表中提供的管理層定義的業績指標。

管理層現正評估應用新準則對本集團綜合財務報表的具體影響。本集團預計將於2027年1月1日強制生效日起開始應用新準則。由於需要追溯應用，因此截至2026年12月31日止年度的比較資料將根據香港財務報告準則第18號的要求重新列報。

除上述列報和披露的變更外，該等公告預期不會對本集團的業績或財務狀況造成重大影響。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策

a. 合規聲明

該等綜合財務報表乃依據香港會計師公會(「**香港會計師公會**」)頒佈的《香港財務報告準則》(「**香港財務報告準則**」)(其包括所有《香港財務報告準則》、《香港會計準則》(「**香港會計準則**」)及詮釋)及香港公司條例第622章之披露規定而編製。該等綜合財務報表亦符合《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》之適用披露條文。

香港會計師公會已頒佈於本集團當前會計期間首次生效或可供提早採納的若干香港財務報告準則修訂本。附註2提供因首次應用與本集團於當前會計期間相關的該等發展而導致會計政策出現任何變動的資料，並已反映於該等綜合財務報表內。

b. 財務報表編製基準

截至2025年12月31日止年度的綜合財務報表包括本公司及其附屬公司(統稱「**本集團**」)以及本集團於聯營公司及合營企業的權益。

編製綜合財務報表時採用之計量基準為歷史成本基準，惟按公平值計量之金融資產及金融負債除外。

編製符合香港財務報告準則的財務報表需要管理層作出判斷、估計及假設，該等判斷、估計及假設會影響政策的應用及資產、負債、收入及支出的呈報金額。該等估計及相關假設乃根據過往經驗及在有關情況下認為屬合理的各種其他因素而作出，其結果構成判斷資產及負債賬面值的基礎，而該等判斷並非可從其他來源輕易獲得。實際結果可能與該等估計不同。

估計及相關假設均會持續進行審閱。倘會計估計之修訂僅影響當期，則於修訂估計的當期內確認；倘其同時影響當期及未來期間，則在修訂期間及未來期間確認。

3 重大會計政策(續)

b. 財務報表編製基準(續)

管理層應用香港財務報告準則時所作出對財務報表有重大影響的判斷，以及估計不確定因素的主要來源於附註4論述。

若干比較數字已重新組合，以符合本年度綜合財務報表的呈列方式。

c. 附屬公司及非控股權益

附屬公司乃本集團控制的實體。當本集團從其與一實體間的往來中接觸到或有權得到其可變回報並有能力透過管轄實體的權力影響該回報，則本集團對該實體有控制權。附屬公司的財務報表自控制權開始之日起至控制權終止之日計入綜合財務報表。

集團內公司間結餘及交易以及集團內公司間交易所產生的任何未變現收入及開支(外幣交易收益或虧損除外)予以對銷。集團內公司間交易所產生的未變現虧損以與未變現收益相同的方法對銷，惟僅限於並無減值跡象者。

就各項業務合併而言，本集團可選擇以公平值或以非控股權益(「**非控股權益**」)於附屬公司可識別資產淨值中所佔份額來計量任何非控股權益。非控股權益於綜合財務狀況表的權益內呈列，與本公司權益股東應佔權益分開呈列。本集團業績中的非控股權益乃於綜合損益表以及綜合損益及其他全面收入表內列作本公司非控股權益與權益股東之間年內損益總額及全面收入總額的分配。

本集團於一間附屬公司的權益變動，如不會導致失去控制權，則按權益交易的方式入賬。

當本集團失去對一間附屬公司的控制權時，本集團會終止確認該附屬公司的資產及負債以及任何相關的非控股權益及權益的其他組成部分。由此產生的任何收益或虧損均於損益中確認。失去控制權時，保留在該前附屬公司的任何權益均按公平值計量。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

c. 附屬公司及非控股權益(續)

於本公司財務狀況表內，於附屬公司的投資按成本減去減值虧損列賬(見附註3(k))，除非該投資被分類為持作出售(或納入分類為持作出售的出售組別)。

d. 聯營公司及合營公司

聯營公司為本集團或本公司對其財務及營運政策有重大影響，但並無控制權或共同控制權的實體。合營公司為本集團或本公司擁有共同控制權的一種安排，本集團或本公司據此對該安排的淨資產擁有權利，而非對其資產擁有權利及對其負債承擔義務。

聯營公司或合營公司中的權益採用權益法入賬，除非其被分類為持作出售(或納入分類為持作出售的出售組別)。其最初按成本確認，其中包括交易成本。

隨後，綜合財務報表包括本集團在該等被投資方分佔的損益及其他全面收入(「**其他全面收入**」)，直至重大影響或共同控制權終止之日為止。

當本集團所佔聯營公司或合營公司的虧損超出所佔權益時，本集團的權益將調減至零，並且不再確認其他虧損，惟倘本集團須承擔法定或推定責任，或代表被投資方付款則除外。就此而言，本集團的權益是按權益法計算的投資賬面值加上實質上屬於本集團對聯營公司或合營公司投資淨額一部分的任何其他長期權益(在適用情況下對該等其他長期權益應用預期信貸虧損模式後)(見附註3(k)(i))。

與權益法核算的被投資方進行交易時產生的未變現收益，按本集團在被投資方中的權益額與投資對銷。未變現虧損的對銷方式與未變現收益相同，惟僅限於並無減值證據的情況。

於本公司的財務狀況表中，對聯營公司或合營公司的投資按成本減減值虧損列賬(見附註3(k))，除非其被分類為持作出售(或納入分類為持作出售的出售組別)。

3 重大會計政策(續)

e. 商譽

收購業務時產生的商譽按成本減累計減值虧損計量，並每年進行減值測試(見附註3(k))。

f. 其他證券投資

本集團有關證券投資(於附屬公司、聯營公司及合營公司的投資除外)的政策載列於下文。

證券投資於本集團承諾購買／出售投資當日予以確認／終止確認。投資初步按公平值加直接應佔交易成本列賬，惟按公平值計入損益計量的投資除外，該等投資的交易成本直接於損益確認。有關本集團如何釐定金融工具公平值的解釋，請參閱附註47(e)。該等投資其後按以下方式入賬(視乎其分類而定)。

(i) 非股權投資分類為以下計量類別之一：

倘持有投資的目的為收取合約現金流量，即純粹為獲得本金及利息付款，則以攤銷成本計量。預期信貸虧損、利息收入(使用實際利率法計算)(見附註3(u)(ii)(a))、匯兌收益及虧損於損益中確認。終止確認的任何收益或虧損於損益中確認。

(ii) 股權投資

於股本證券的投資分類為按公平值計入損益(「按公平值計入損益」)的金融資產，除非投資並非持作買賣用途，且於初步確認時，本集團不可撤銷地選擇指定投資為按公平值計入其他全面收入(「按公平值計入其他全面收入」)的金融資產(不可劃轉)，以致公平值的其後變動於其他全面收入確認。有關選擇乃按個別工具基準作出，惟僅當發行人認為投資符合權益定義時方可作出。倘就特定投資作出有關選擇，於出售時，於公平值儲備(不可劃轉)累計的金額轉撥至保留盈利，且不會透過損益撥回。來自股本證券投資的股息(不論分類為按公平值計入損益或按公平值計入其他全面收入)於損益確認為其他收入。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

g. 會所會籍

具無限可使用年期的會所會籍按成本減任何減值虧損列賬。會所會籍每年或當有跡象顯示出現減值虧損時進行減值檢討。

h. 物業、廠房及設備

物業、廠房及設備(在建工程除外)按成本減累計折舊及任何減值虧損列賬。物業、廠房及設備項目的成本包括其購買價及將資產達致其工作狀態及地點作擬定用途的任何直接應佔成本。

物業、廠房及設備項目投入運作後產生的開支(如維修及保養)通常於產生期間自損益表扣除。在符合確認標準的情況下，重大檢查的開支會資本化為資產的賬面值作為重置。倘物業、廠房及設備的重要部分須不時更換，則本集團將該等部分確認為具有特定可使用年期的個別資產，並相應計提折舊。

倘物業、廠房及設備項目的各部分有不同可使用年期，則該項目的成本會按合理基準分配至各部分，而各部分會分開折舊。剩餘價值、可使用年期及折舊方法至少於各財政年度結日檢討及調整(如適用)。

處置物業、廠房及設備項目的任何收益或虧損於損益中確認。任何相關重估盈餘均自重估儲備轉撥至保留盈利，而不會重新分類至損益。

折舊乃於物業、廠房及設備項目的估計可使用年期內使用直線法撇銷其成本或估值減去其估計剩餘價值(如有)計算得出，且一般於損益中確認。

3 重大會計政策(續)

h. 物業、廠房及設備(續)

目前及可資比較期間的估計可使用年期如下：

類別	估計可使用年期	估計剩餘價值
樓宇	10至40年	5%
租賃物業裝修	租期及20年(以較短者為準)	5%
廠房及機器	5至10年	5%
傢俱及裝置	3至10年	5%
汽車	4至10年	5%

折舊方法、可使用年期及剩餘價值每年進行審閱並在合適情況下調整。

在建工程指在建或待安裝的樓宇、廠房及機器，按成本減任何減值虧損列賬，且不計提折舊。成本包括建造期間的直接成本及資本化借貸成本。在建工程於竣工及可供使用時重新分類至物業、廠房及設備的適當類別。

i. 無形資產(商譽除外)

獨立收購的無形資產在初始確認時按成本計量。在業務合併中收購的無形資產，其成本為收購當日的公允價值。無形資產的預計使用壽命評定為有限。具有有限使用壽命的無形資產隨後於其經濟使用壽命內攤銷，並在出現無形資產可能減值的跡象時進行減值評核。具有有限預計使用壽命的無形資產，其攤銷期及攤銷方法至少於各財政年度末進行覆核。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

i. 無形資產(商譽除外)(續)

無形資產按成本減任何減值虧損列賬，並於其估計可使用年期內以直線法攤銷。無形資產的主要估計可使用年期如下：

類別	估計可使用年限
客戶關係	15年
經銷協議	10至40年
軟件	5年
其他	10年

攤銷方法、可使用年期及剩餘價值每年進行審閱並在合適情況下調整。

j. 租賃

本集團於合約開始時評估合約是否為租賃或包含租賃。倘合約轉讓於一段時間內控制使用已識別資產的權利以換取代價，則該合約為租賃或包含租賃。

本集團作為承租人

本集團對所有租賃採用單一確認及計量方法，惟短期租賃及低價值資產租賃除外。本集團確認租賃負債以支付租賃款項及使用權資產(即使用相關資產的權利)。

於開始或重新評估包含租賃部分及非租賃部分的合約時，本集團採納可行權宜方法，不將非租賃部分分開，並將租賃部分及相關非租賃部分(如物業租賃的物業管理服務)作為單一租賃部分入賬。

3 重大會計政策(續)

j. 租賃(續)

本集團作為承租人(續)

(a) 使用權資產

使用權資產於租賃開始日期(即相關資產可供使用之日)確認。使用權資產按成本減累計折舊及任何減值虧損計量，並就租賃負債的任何重新計量作出調整。使用權資產成本包括已確認的租賃負債金額、產生的初始直接成本及於開始日期或之前作出的租賃付款減任何已收租賃優惠。如適用，使用權資產的成本亦包括拆除及移除相關資產或恢復相關資產或其所在場地的估計成本。使用權資產按租期與資產估計可使用年期的較短者，以直線法折舊如下：

類別	估計可使用年限
租賃土地	20至30年
廠房及機器	3至5年

倘租賃資產的所有權於租賃期結束前轉移至本集團或成本反映購買選擇權已獲行使，則折舊乃使用資產的估計可使用年期計算。

(b) 租賃負債

租賃負債於租賃開始日期按租賃期內將作出的租賃付款的現值確認。租賃付款包括固定付款(包括實質固定付款)減任何應收租賃優惠、取決於指數或利率的可變租賃付款以及預期根據剩餘價值擔保支付的金額。租賃付款亦包括本集團合理確定將行使的購買選擇權的行使價及終止租賃的罰款(倘租期反映本集團行使終止租賃的選擇權)。不取決於指數或利率的可變租賃付款於觸發付款的事件或條件發生期間確認為開支。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

j. 租賃(續)

本集團作為承租人(續)

(b) 租賃負債(續)

於計算租賃付款現值時，本集團使用其於租賃開始日期的增量借貸利率，原因是租賃中隱含的利率不易釐定。於開始日期後，租賃負債的金額會增加以反映利息的增加，並就所作出的租賃付款減少。此外，倘出現修訂、租期變動、租賃付款變動(例如指數或利率變動導致未來租賃付款變動)或購買相關資產的選擇權評估變動，則重新計量租賃負債的賬面值。

(c) 短期租賃及低價值資產租賃

本集團對其機器及設備的短期租賃(即自開始日期起租期為12個月或以下且不包含購買選擇權的租賃)應用短期租賃確認豁免。其亦將低價值資產租賃的確認豁免應用於被視為低價值的辦公設備及手提電腦租賃。

短期租賃及低價值資產租賃的租賃付款於租賃期內按直線法確認為開支。

本集團作為出租人

當本集團作為出租人時，其於租賃開始時(或當有租賃修訂時)將其各項租賃分類為經營租賃或融資租賃。

本集團並無轉移資產擁有權附帶的絕大部分風險及回報的租賃分類為經營租賃。倘合約包含租賃及非租賃部分，本集團將合約代價按相對獨立售價基準分配至各部分。租金收入於租賃期內按直線法入賬，並因其經營性質而計入損益表內的收入。磋商及安排經營租賃所產生的初始直接成本計入租賃資產的賬面值，並於租賃期內按與租金收入相同的基準確認。或然租金於賺取期間確認為收入。

3 重大會計政策(續)

k. 信貸虧損及資產減值

(i) 金融工具、合約資產及租賃應收款項的信貸虧損

本集團就以下項目的預期信貸虧損確認虧損撥備：

- 按攤銷成本計量的金融資產(包括現金及現金等價物、貿易應收賬款及其他應收款項；及
- 融資租賃應收款項。

金融資產減值

本集團就並非按公平值計入損益持有的所有債務工具確認預期信貸虧損撥備。預期信貸虧損乃基於根據合約到期的合約現金流量與本集團預期收取的所有現金流量之間的差額，按原實際利率的近似值貼現。預期現金流量將包括出售所持抵押品或作為合約條款一部分的其他信用增強措施所得的現金流量。

一般方法

預期信貸虧損分兩個階段確認。就信貸風險自初始確認以來並無顯著增加的信貸風險而言，預期信貸虧損就未來12個月內可能發生的違約事件導致的信貸虧損(12個月預期信貸虧損)計提撥備。就信貸風險自初始確認以來顯著增加的信貸風險而言，須就風險餘下年期內的預期信貸虧損計提虧損撥備，而不論違約時間(全期預期信貸虧損)。

於各報告日期，本集團評估金融工具的信貸風險自初始確認以來是否顯著增加。於作出評估時，本集團比較金融工具於報告日期發生違約的風險與金融工具於初步確認日期發生違約的風險，並考慮毋須付出不必要成本或努力即可獲得的合理及有理據資料，包括歷史及前瞻性資料。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

k. 信貸虧損及資產減值(續)

(i) 金融工具、合約資產及租賃應收款項的信貸虧損(續)

一般方法(續)

當合約付款逾期90日時，本集團認為金融資產違約。然而，在若干情況下，當內部或外部資料顯示本集團在計及本集團持有的任何信貸提升前不大可能全數收取未償還合約金額時，本集團亦可能認為金融資產違約。倘並無合理預期可收回合約現金流量，則撇銷金融資產。

按公平值計入其他全面收入的債務投資及按攤銷成本計量的金融資產根據一般方法須進行減值，並於以下階段分類以計量預期信貸虧損，惟應用下文詳述的簡化方法的貿易應收款項除外。

- | | | |
|-----|---|--|
| 階段1 | — | 自初始確認以來信貸風險並無顯著增加且虧損撥備按相等於12個月預期信貸虧損的金額計量的金融工具 |
| 階段2 | — | 自初始確認以來信貸風險顯著增加但並非信貸減值金融資產的金融工具，其虧損撥備按相等於全期預期信貸虧損的金額計量 |
| 階段3 | — | 於報告日期出現信貸減值(但並非購買或產生信貸減值)且虧損撥備按相等於全期預期信貸虧損的金額計量的金融資產 |

簡化方法

就不包含重大融資成分的貿易應收款項或當本集團應用不調整重大融資成分影響的實際權宜方法時，本集團應用簡化方法計算預期信貸虧損。根據簡化方法，本集團並無追蹤信貸風險的變動，而是於各報告日期根據全期預期信貸虧損確認虧損撥備。本集團已根據其過往信貸虧損經驗建立撥備矩陣，並就債務人特定的前瞻性因素及經濟環境作出調整。

3 重大會計政策(續)

k. 信貸虧損及資產減值(續)

(i) 金融工具、合約資產及租賃應收款項的信貸虧損(續)

簡化方法(續)

就包含重大融資成分的租賃應收款項而言，本集團選擇採用上述政策計算預期信貸虧損的簡化方法作為其會計政策。

(ii) 其他非流動資產減值

於各報告日期，本集團對其非金融資產(按重估金額列賬的物業、投資物業、存貨及其他合約成本、合約資產及遞延稅項資產除外)的賬面值進行覆核，以釐定是否存在任何減值跡象。倘存在任何該等跡象，則估計資產的可收回金額。商譽每年進行減值測試。

就減值測試而言，資產被歸類為自持續使用產生現金流入的最小資產組別，而該等資產在很大程度上獨立於其他資產或現金產生單位的現金流入。業務合併產生的商譽分配至預期將受益於合併的協同效應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其公平值減出售成本兩者中的較高者。使用價值乃基於使用稅前貼現率貼現至其現值的估計未來現金流量，該貼現率反映目前市場對貨幣時間價值及資產或現金產生單位特定風險的評估。

倘資產或現金產生單位的賬面值超過其可收回金額，則確認減值虧損。

減值虧損於損益中確認。其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，其後按比例減少現金產生單位中其他資產的賬面值。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

k. 信貸虧損及資產減值(續)

(ii) 其他非流動資產減值(續)

商譽減值虧損不予撥回。就其他資產而言，倘並無確認減值虧損，則減值虧損僅於產生的賬面值不超過本應釐定的賬面值(扣除折舊或攤銷)時才能予以撥回。

l. 存貨

存貨按成本及可變現淨值兩者中的較低者入賬。成本乃按特定存貨項目(如適用)計算，並包括所有採購成本及將存貨運至現址及變成現狀所產生的其他成本。可變現淨值基於日常過程中的估計售價減去完成及銷售所產生的估計成本計算。

m. 合約負債

合約負債指本集團因已向客戶收取代價(或已到期收取代價)，而須向客戶轉讓貨品或服務的責任。倘客戶於本集團將貨品或服務轉移予客戶前支付代價，則於付款或付款到期時(以較早者為準)確認合約負債。合約負債於本集團履行合約時確認為收入。

n. 貿易應收賬款及其他應收款項

本集團具有無條件權利以收取代價時確認應收款項，且該代價付款到期前僅需經過一段時間。

不包含重大融資組成部分的貿易應收賬款初步按交易價格計量。包含重大融資組成部分的貿易應收賬款及其他應收款項初步按公平值加交易成本計量。所有應收款項其後按攤銷成本列賬(見附註3(k)(i))。

保險償付根據附註3(t)確認及計量。

3 重大會計政策(續)

o. 現金及現金等價物

就綜合現金流量表而言，現金及現金等價物包括手頭現金及活期存款，以及短期高流通性投資(可在無重大價值轉變之風險下換算為已知數額之現金且一般於購入後三個月內到期)，減須按要求償還及構成本集團現金管理不可或缺一部分之銀行透支。就綜合財務狀況表而言，現金及現金等價物包括用途不受限制的手頭及銀行現金(包括定期存款)及性質類似現金的資產。就現金及現金等價物評估預期信貸虧損(見附註3(k)(i))。

p. 貿易應付賬款及其他應付款項

貿易應付賬款及其他應付款項初步以公平值確認。初步確認後，貿易應付賬款及其他應付款項按攤銷成本列賬，除非貼現的影響無關緊要，在此情況下，按發票金額列賬。

q. 計息借貸

計息借貸初步按公平值減交易成本計量。其後，該等借貸以實際利率法按攤銷成本入賬。利息開支根據附註3(x)確認。

r. 僱員福利

(i) 短期僱員福利及向定額供款退休計劃供款

短期僱員福利於提供相關服務時支銷。倘本集團因僱員過往提供的服務而須承擔現時法律或推定責任支付該款項，且該責任能可靠估計，則就預期將支付的款項確認負債。

向定額供款退休計劃供款的責任於提供相關服務時支銷。

(ii) 定額福利計劃責任

本集團根據《香港僱傭條例》設有長期服務金計劃。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

r. 僱員福利(續)

(ii) 定額福利計劃責任(續)

本集團就定額福利計劃承擔之責任淨額乃就各計劃分別計算，方法為估算僱員於本期間及過往期間所賺取的未來福利金額並貼現有關金額。就長期服務金責任而言，未來福利的估計金額乃經扣除本集團已歸屬於僱員的強積金供款所產生的應計福利的負服務成本後釐定，有關供款被視為來自有關僱員的供款。

定額福利責任由合資格精算師採用預期累計福利單位法計算。

定額福利計劃引致的重新計量，包括精算收益或虧損，即時於其他全面收入確認。期內利息開支淨額乃將報告期初用於計量定額福利責任的貼現率應用於當時的定額福利負債淨額，並計及期內定額福利負債淨額的任何變動而釐定。與定額福利計劃有關的利息開支淨額及其他開支在損益中確認。

(iii) 定額供款退休計劃

根據中國有關的勞工規則及規例向中國本地退休計劃作出的供款於產生時在損益內確認為開支。

(iv) 以股份為基礎的付款

本集團向若干僱員(包括董事)發行以股權結算的以股份為基礎之付款。以股權結算的以股份為基礎之付款按授出日期權益工具之公平值(撇除非市場歸屬條件之影響)計量。按以股權結算的以股份為基礎之付款於授出日期釐定之公平值，根據本集團估計最終將歸屬的股份數目及非市場歸屬條件的影響作出調整，於歸屬期以直線法支銷。

3 重大會計政策(續)

s. 所得稅

所得稅開支包括即期稅項及遞延稅項。其於損益確認，惟與業務合併或直接於權益或其他全面收入確認的項目有關者除外。

即期稅項包括年內應課稅溢利或虧損的估計應付或應收稅項及過往年度應付或應收稅項的任何調整。即期應付或應收稅項金額為預期將支付或收取的稅項金額的最佳估計，反映與所得稅有關的任何不確定性。其使用於報告日期已頒佈或實質上已頒佈的稅率計量。即期稅項亦包括股息產生的任何稅項。

即期稅項資產及負債僅在符合若干標準的情況下方會抵銷。

遞延稅項乃就作財務報告用途的資產及負債賬面值與作稅項用途的金額之間的暫時差額確認。並無就以下各項確認遞延稅項：

- 初步確認並非業務合併且不影響會計或應課稅溢利或虧損且不產生相等應課稅及可扣稅暫時差額的交易的資產或負債的暫時差額。
- 與於附屬公司、聯營公司及合營公司的投資有關的暫時差額，惟以本集團能控制撥回暫時差額的時間且其可能不會於可見將來撥回為限；
- 初步確認商譽所產生的應課稅暫時性差額；及
- 與為實施經濟合作與發展組織頒佈的第二支柱模型規則而頒佈或實質頒佈的稅法產生的稅項有關的稅項。

本集團就其租賃負債及使用權資產單獨確認遞延稅項資產及遞延稅項負債。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

s. 所得稅(續)

未動用稅項虧損、未動用稅項抵免及可扣稅暫時差額確認為遞延稅項資產，惟以可能有未來應課稅溢利可用於抵銷該等稅項虧損、未動用稅項抵免及可扣稅暫時差額為限。未來應課稅溢利乃根據相關應課稅暫時性差額的撥回釐定。倘應課稅暫時性差額的金額不足以悉數確認遞延稅項資產，則根據本集團個別附屬公司的業務計劃，考慮未來應課稅溢利，並就撥回現有暫時差額作出調整。遞延稅項資產於各報告日期進行檢討，並於相關稅項利益不再可能變現時作出調減；有關調減於未來應課稅溢利的可能性改善時撥回。

在所有其他情況下，遞延稅項的計量反映本集團於報告日期預期收回或結算其資產及負債賬面值的方式所產生的稅務後果。

遞延所得稅資產和遞延所得稅負債僅在符合若干標準的情況下方會抵銷。

t. 撥備及或然負債

一般情況下，撥備乃通過按反映當前市場對貨幣時間價值及負債特定風險的評估的稅前利率貼現預期未來現金流而釐定。

倘不大可能需要流出經濟利益，或有關數額無法可靠估計，則該責任披露為或然負債，惟倘流出經濟利益之可能性極低，則另作別論。須視乎一宗或多宗未來事件是否發生才能確定存在與否的可能責任亦披露為或然負債，惟倘流出經濟利益之可能性極低，則另作別論。

倘預期結算撥備所需的部分或全部支出將由另一方報銷，則就基本能確定的任何預期報銷確認一項單獨資產。確認的報銷金額僅限於撥備的賬面值。

3 重大會計政策(續)

u. 收入及其他收入

倘於本集團一般業務過程中，收入源自銷售貨品、提供服務或其他者根據租賃使用本集團的資產，則相關收入由本集團分類為收入。

有關本集團收入及其他收入確認政策的其他詳情列載如下：

(i) 來自與客戶訂立之合約的收入

本集團是其與客戶訂立之合約的收入的主事人，按總額基準確認收入。於釐定本集團是主事人還是代理人時，考慮產品轉移至客戶前其是否已取得產品或服務的控制權。控制權指本集團能夠直接使用產品或服務且取得產品或服務絕大部分餘下利益。

倘對產品或服務的控制轉移至客戶，則收入按本集團預期享有的承諾代價金額確認，不包括代表第三方收取的金額，如增值稅或其他銷售稅。

(a) 銷售貨品

銷售貨品之收入於資產控制權轉移至客戶之時間點(一般於交付貨品時)確認。

(b) 提供服務

就提供服務而言，倘符合以下其中一項標準，控制權會隨時間轉移，因此，履約責任已達成，收入會隨時間確認：

- (i) 客戶於實體履約時同時收取及消耗實體履約所提供的利益；
- (ii) 實體的履約創造或增強了客戶在創造或增強資產時控制的資產(例如在建工程)；或
- (iii) 該實體的履約並無產生對該實體具有替代用途的資產，且該實體擁有就迄今已完成的履約收取付款的可強制執行權利。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

u. 收入及其他收入(續)

(i) 來自與客戶訂立之合約的收入(續)

(b) 提供服務(續)

否則，收入於客戶取得獨特商品或服務控制權的時間點確認。

(ii) 來自其他來源的收入及其他收入

(a) 利息收入

利息收入以實際利率法確認。「實際利率」是指將金融資產估計年期內的估計未來現金收入準確貼現至金融資產賬面總金額之利率。計算利息收入時，實際利率被應用於該資產的賬面總金額。

(b) 佣金收入

佣金收入於服務已提供時確認。

(c) 政府補助

倘可合理保證本集團能收取政府補助且符合有關補助所附條件，則政府補助初步於財務狀況表確認。

補償本集團所涉開支之補助於開支產生期間有系統地於損益確認為收入。

補償本集團資產成本的補助從資產賬面值中扣除，因此在資產的可使用年限內以減少折舊開支的方式在損益中有效確認。

3 重大會計政策(續)

u. 收入及其他收入(續)

(ii) 來自其他來源的收入及其他收入(續)

(d) 經營租賃之租金收入

經營租賃的租金收入在租賃期內按照直線法確認為損益。所授予之租賃優惠於租期內確認為租金收入總額之組成部分。不依賴於指數或利率的浮動租賃付款於產生的會計期間確認為收入。

v. 賣家返利

與數量相關的賣家返利根據截至報告日期每份相關供應商合約的預期應享權利按累計基準被確認為自銷售成本扣除的數額。

與已購買但於報告日期仍持有的項目相關的返利從該等項目的賬面值扣除，以令該等存貨的成本在扣除適當返利後入賬。

w. 換算外幣

(a) 功能及呈列貨幣

本集團各實體之財務報表所載項目以實體經營所在主要經濟環境之貨幣(「**功能貨幣**」)計量。綜合財務報表以人民幣呈列，人民幣為本公司之呈列貨幣以及本集團的主要營運附屬公司之功能貨幣。

(b) 各實體財務報表之交易及結餘

外幣交易按交易日的匯率換算為集團公司各自的功能貨幣。

以外幣計值的貨幣性資產及負債按報告日的匯率換算為功能貨幣。按公平值計量的外幣非貨幣性資產及負債按釐定公平值時的匯率換算為功能貨幣。根據歷史成本計量的外幣非貨幣性資產及負債按交易日的匯率換算。外幣差額一般於損益中確認。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

w. 換算外幣(續)

(b) 各實體財務報表之交易及結餘(續)

然而，換算指定為按公平值計入其他全面收入的股本證券投資所產生的外幣差額，則在其他全面收入中確認。

境外業務的資產及負債，包括商譽及收購時產生的公平值調整，按報告日的匯率換算為港元。境外業務的收入及開支按交易日的匯率換算為港元。

外幣差額於其他全面收入中確認，並於匯兌儲備中累計，惟分配至非控股權益的換算差額除外。

當全部或部分出售境外業務，從而失去控制權、重大影響或共同控制權時，與該境外業務相關的匯兌儲備累計金額將作為出售收益或損失的一部分重新分類至損益。於出售包含境外業務的附屬公司時，與該境外業務有關的匯兌差額中歸屬於非控股權益的累計金額應終止確認，惟不得重新分類至損益。如果本集團出售其在一間附屬公司的部分權益但仍保留控制權，則相關比例的累計金額將重新歸入非控股權益。如果本集團僅出售聯營公司或合營公司的一部分，但仍保留重大影響或共同控制權，則相關比例的累計金額將重新分類至損益。

x. 借款成本

收購、建造或生產需要長時間方可投入擬定用途或銷售的資產直接應佔的借款成本，將予資本化為該資產成本的一部分。其他借款成本則於產生期間支銷。

y. 資產收購

所收購資產及所承擔負債的組別會進行評估，以確定其屬於業務收購還是資產收購。按個別收購基準，當所收購資產總值的絕大部分公平值集中於單一可識別資產或一組類似可識別資產時，本集團選擇對所收購的一組活動及資產是否屬於資產收購而非業務收購進行簡化評估。

3 重大會計政策(續)

y. 資產收購(續)

當所收購的一組資產及所承擔的負債並不構成一項業務時，整體收購成本會根據個別可識別資產及負債於收購日期的相對公平值分配至個別可識別資產及負債。當可識別資產及負債的個別公平值總和與整體收購成本不同時，則屬例外。在此情況下，任何根據本集團政策初步以成本以外的金額計量的可識別資產及負債會相應計量，而餘下的收購成本會根據收購日期的相對公平值分配至餘下的可識別資產及負債。

z. 關聯方

關聯方指與本集團有關聯的人士或實體。

(A) 一名人士或其近親符合以下條件即視為本集團的關聯方：

- (i) 控制或共同控制本集團；
- (ii) 對本集團有重大影響力；或
- (iii) 為本集團或本集團母公司的主要管理人員。

(B) 符合以下任何條件的實體視為本集團的關聯方：

- (i) 該實體與本集團屬同一集團的成員公司(即各母公司、附屬公司及同系附屬公司之間相互關聯)。
- (ii) 一間實體為另一實體的聯營公司或合營公司(或為另一實體所屬集團之成員公司的聯營公司或合營公司)。
- (iii) 兩間實體均為同一第三方之合營公司。
- (iv) 一間實體為第三方之合營公司，而另一實體為第三方之聯營公司。
- (v) 該實體為本集團或本集團相關實體以僱員為受益人的離職福利計劃。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3 重大會計政策(續)

z. 關聯方(續)

(B) (續)

- (vi) 該實體由(A)項所訂明人士控制或共同控制。
- (vii) 於(A)(i)項所訂明人士對該實體有重大影響或為該實體(或該實體母公司)的主要管理人員。
- (viii) 該實體或該實體所屬集團旗下任何成員公司向本集團或本集團母公司提供主要管理人員服務。

某人的近親是指在該人士與實體進行交易時可能對其產生影響或受其影響的家庭人員。

aa. 股息

末期股息將於股東大會上獲股東批准後確認為負債。建議末期股息於綜合財務報表附註內披露。

bb. 政府補助

倘有合理保證將會收到補助且所有附帶條件將會得到遵守，則政府補助按其公平值確認。倘補助與開支項目有關，則於擬補償的成本支銷期間有系統地確認為收入。

cc. 按公平值計入損益的可換股票據

本集團已根據香港財務報告準則第9號，於初始確認時將該等可換股票據指定為按公平值計入損益。該等可換股票據包含一項以本公司功能貨幣以外貨幣計值的嵌入式轉換權。該指定消除了倘單獨核算該嵌入式衍生工具時本應產生的會計錯配。

可換股票據於發行日期按公平值初始確認。初始確認後，可換股票據於各報告期末按公平值重新計量，公平值變動於損益確認，惟歸因於本集團自身信貸風險的變動則於其他全面收入確認。

3 重大會計政策(續)

cc. 按公平值計入損益的可換股票據(續)

交易成本於發生時支銷。

4 會計判斷及估計

(a) 採用本集團會計政策時的重大會計判斷

採用本集團的會計政策過程中，管理層作出以下會計判斷：

(i) 確認所得稅及遞延稅項資產

釐定所得稅撥備涉及對若干交易的未來稅務處理作出判斷。管理層評估有關交易的稅務影響，並作出相應的稅項撥備。該等交易的稅務處理會定期重新考慮，以計及所有稅務法規的變動。遞延稅項資產乃就可扣稅暫時差額確認。由於僅在未來應課稅溢利可用作抵銷可動用的可扣稅暫時差額的情況下方會確認該等遞延稅項資產，故管理層須作出判斷以評估產生未來應課稅溢利的可能性。管理層所作的評估會在需要時修訂，倘未來應課稅溢利很有可能令遞延稅項資產被收回，則會確認額外遞延稅項資產。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4 會計判斷及估計(續)

(a) 採用本集團會計政策時的重大會計判斷(續)

(ii) 合併本集團持有少於多數股權之實體的綜合財務報表

本集團認為，儘管其持有iCar Group Limited(「**iCar**」)及其附屬公司(統稱「**iCar集團**」)49.5001%的股權，且擁有少於多數直接表決權，但仍對該等實體擁有控制權。有關判斷基於本集團與持有iCar 40.5%股權的Epower Global Limited(「**EGL**」)訂立不可撤回表決委託協議一事。根據該協議，EGL授權本集團於iCar股東大會上行使其全部表決權。

因此，本集團實際持有iCar總表決權的90.0001%。此外，本集團於iCar董事會佔多數席位。管理層經評估後認為，本集團具備單方面主導iCar集團相關活動的實際能力，可從相關投資中獲取可變回報，並有能力運用其權力影響該等回報。據此，本集團繼續將iCar列為附屬公司入賬並合併其財務業績。

(iii) 可換股票據的分類及指定

本集團在釐定年內發行的可換股票據之適當會計分類時，運用了重大判斷。該等可換股票據包含一項以美元(「**美元**」)計值的轉換特徵，而美元有別於發行人的功能貨幣。因此，該轉換特徵不符合香港會計準則第32號下的「固定換固定」標準，故不分類為權益部分。

管理層已釐定，該等可換股票據應分類為金融負債，並根據香港財務報告準則第9號於初始確認時指定為按公平值計入損益，因為此處理方式能消除會計錯配，並恰當地反映該工具的特性。

4 會計判斷及估計(續)

(b) 估計不確定因素的來源

估計不確定因素的主要來源如下：

(a) 估計應收返利

如附註3(v)所述，視乎製造商的政策，本集團不時獲供應商提供激勵返利。製造商就指定期間提供的激勵返利金額一般會參考本集團於該期間的採購量、銷量、顧客滿意度及製造商制訂的其他表現指標而釐定。本集團基於管理層截至相關報告日期的最佳估計及判斷累計激勵返利，而實際激勵返利額則由製造商於報告期末後釐定。該等估計及判斷涉及製造商對本集團於報告期內各方面業績的評估的估計結果及其他因素。如本集團所得的實際返利有別於估計金額，則會在事件發生的相應期間作出調整及確認。

(b) 貿易應收賬款及其他應收款項之減值

如附註3(k)所述，本集團基於貿易應收賬款及其他應收款項之可收回性(包括各債務人之當前信貸狀況及過往還款記錄)評估，就呆壞賬作出減值虧損。減值於出現事件或情況有變顯示結餘未必可收回時產生。識別呆壞賬時須運用判斷及作出估計。倘實際結果有別於原先估計，則有關差額將影響有關估計出現變動之年度之貿易應收賬款及其他應收款項賬面值以及呆賬開支。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4 會計判斷及估計(續)

(b) 估計不確定因素的來源(續)

(c) 有形及無形資產(商譽除外)的減值

如附註3(i)所述，本集團於各報告期末評估所有有形及無形資產是否出現任何減值跡象。有形及無形資產則於有跡象顯示賬面值可能無法收回時檢測減值。當一項資產或現金產生單位的賬面值超過其可收回金額時則存在減值，有關減值為其公平值減出售成本及其使用價值的較高者。公平值減出售成本乃根據來自類似資產或可觀察市價減出售資產之增量成本的公平交易的有約束力銷售交易的可用數據計算。採用使用價值計算法時，管理層須評估資產或現金產生單位的預期未來現金流量，並選擇適當貼現率以計算該等現金流量的現值。

(d) 物業、廠房及設備以及折舊

如附註3(h)所述，本集團為其物業、廠房及設備釐定估計可使用年期、剩餘價值及相關折舊支出。此估計以類似性質及功能之物業、廠房及設備之實際可使用年期及剩餘價值之過往經驗為基礎。倘可使用年期及剩餘價值有別於之前所估計者，則本集團將修訂折舊支出，或撇銷或撇減已棄置或出售之技術上過時或非策略性資產。

(e) 商譽減值

如附註3(e)所述，釐定商譽是否減值需要估計獲分配商譽的現金產生單位的使用價值。計算使用價值時，本集團須估計現金產生單位的預計未來現金流量及適當貼現率，從而計算現值。於報告期末，商譽的賬面值約為人民幣197,569,000元(2024年：人民幣195,778,000元)。於2025年及2024年並無確認減值虧損。

4 會計判斷及估計(續)

(b) 估計不確定因素的來源(續)

(f) 存貨之可變現淨值

存貨之可變現淨值乃日常業務過程中之估計售價減估計完工成本及銷售開支。該等估計乃以當前市況及製造及銷售同類性質產品之歷史經驗為依據，可能因客戶喜好變化及競爭對手行動而大幅變動。本集團將會於各報告期末重新評估該等估計。

(g) 遞延稅項資產

倘可能有足夠可動用應課稅溢利抵銷虧損，則就所有可扣減暫時差異及未使用的稅務虧損確認遞延稅項資產。根據日後應課稅溢利可能發生的時間及水準，以及日後稅務規劃策略釐定可確認的遞延稅項資產金額須作出重大管理層判斷。於2025年12月31日，遞延稅項資產的賬面值約為人民幣152,352,000元(2024年：人民幣135,141,000元)。於2025年12月31日，未確認稅項虧損金額約為人民幣218,103,000元(2024年：人民幣721,895,000元)。進一步詳情載於綜合財務報表附註20。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

5 收入及經營分部資料

(a) 經營分部資料

本集團的主要業務為銷售汽車及提供售後服務。

本集團根據主要經營決策者就資源分配及表現評估而審閱的報告釐定其經營分部。主要經營決策者已確定為董事會。向主要經營決策者呈報的資料並不包含不同業務活動的分立財務資料，而主要經營決策者按綜合基準審閱本集團的財務表現。因此，本集團已釐定其經營單一可呈報經營分部。

就管理而言，本集團根據其產品經營一個業務單位，並設有一個可呈報分部，即銷售汽車及提供相關服務。概無合併經營分部以組成上述可呈報經營分部。

(i) 有關地理區域的資料

下表載列有關以下各項所處地理位置的資料：(i)本集團來自外部客戶的收入及(ii)本集團的非流動資產。

客戶的地理位置基於貨物交付或服務提供的所在地，而非流動資產的地理位置則基於該資產的實際所在地。

	來自外部客戶的收入		非流動資產	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國內地	11,452,080	13,828,956	3,414,661	4,075,953
中國香港及海外	8,574,797	1,788,491	2,082,382	1,147,877
	20,026,877	15,617,447	5,497,043	5,223,830

(ii) 有關主要客戶的資料

截至2025年及2024年12月31日止年度，概無來自單一客戶交易的收入佔本集團總收入的10%或以上。

5 收入及經營分部資料(續)

(b) 收入

(i) 收入分類

按主要產品或服務線劃分的客戶合約收入的分類如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
來自符合香港財務報告準則第15號 適用範圍之客戶合約之收入		
<i>按主要產品或服務類別細分</i>		
—銷售汽車及其他所得收入	17,895,990	13,373,660
—提供售後服務	2,098,772	2,200,713
<i>其他來源之收入</i>		
—融資租賃服務	32,115	43,074
	20,026,877	15,617,447

(ii) 客戶合約之已確認及預期確認收入

截至2025年12月31日止年度，本集團確認了之前於年初已計入合約負債的收入人民幣812,360,000元(2024年：人民幣503,200,000元)。該金額包括來自汽車銷售及其他業務以及提供售後服務的收入，該等款項最初從客戶預先收取，並於年內相關履約責任獲滿足時確認為收入。

年內，本集團收到客戶的預付款項，並確認新增合約負債人民幣464,418,000元(2024年：人民幣846,906,000元)，該等負債主要與年內訂立的新銷售合約及售後服務協議有關。

本集團預期將於未來12至36個月內，根據履約責任的滿足時間，將剩餘合約負債確認為收入。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

5 收入及經營分部資料(續)

(b) 收入(續)

(ii) 客戶合約之已確認及預期確認收入(續)

本集團已對其汽車銷售合約應用香港財務報告準則第15號第121段的可行權宜方法，因此上述資料並不包括本集團在履行原預期期限為一年或以下的汽車銷售合約項下剩餘履約責任時將有權獲得的收入資料。

(iii) 客戶合約之收入分類

貨物或服務類型	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
—銷售汽車及其他	17,895,990	13,373,660
—提供售後服務	2,098,772	2,200,713
客戶合約的收入總額	19,994,762	15,574,373

確認收入的時間	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
—於某一時間點客戶所得貨物	17,895,990	13,373,660
—於某一時間點提供服務	2,098,772	2,200,713
客戶合約的收入總額	19,994,762	15,574,373

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6 其他收入及收益淨額

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
佣金收入	447,860	472,772
給予獨立售後公司墊款的利息收入(附註1)	—	33,339
已收汽車製造商的廣告贊助費用	28,798	28,143
給予第三方貸款的利息收入	—	2,668
銀行利息收入	9,867	14,518
政府補助(附註2)	3,877	3,469
租金收入	9,832	3,844
出售物業、廠房及設備的虧損	(28,585)	(16,026)
因閉店而產生的物業、廠房及設備撇銷虧損	(176,942)	(805)
匯兌虧損	(11,660)	(3,732)
罰款收入	2,974	1,083
銷售二手汽車及其他	28,231	34,892
按公平值計入損益的金融資產公平值虧損	(814)	(909)
按公平值計入損益的可換股債券的公平值虧損	(42,060)	—
捐贈	(5,404)	—
其他	8,061	7,431
	274,035	580,687

附註：

1. 向獨立售後公司提供的墊款按攤銷成本計量。由於該等墊款已逾期較長時間，本集團認為該等結餘已出現信貸減值(第三階段)，並已確認相應的部分減值虧損。根據香港財務報告準則第9號，就於報告日期出現信貸減值的金融資產而言，利息收入透過將實際利率應用於賬面淨值計算。鑒於管理層評估未來利息現金流量為不可收回，故並無於截至2025年12月31日止年度的綜合損益表確認利息收入。
2. 政府補助包括本公司附屬公司自相關政府機構收取的各項補助。概無與該等補助有關的未達成條件或或然事項。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

7 年內虧損

本集團年度虧損乃經扣除／(計入)下列各項後得出：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
(a)財務費用		
銀行貸款及其他借款利息	175,705	114,593
按公平值計入損益的可換股票據利息	1,184	—
租賃利息	78,029	62,706
	254,918	177,299
減：資本化利息	(5,604)	(2,726)
	249,314	174,573
(b)僱員成本(包括董事薪酬)		
工資及薪金	631,981	441,705
定額供款退休計劃及其他定額福利計劃供款	67,202	50,929
其他福利	23,623	22,614
	722,806	515,248
(c)其他項目		
無形資產的攤銷成本(附註14)	8,104	7,487
核數師酬金		
— 審核服務	6,500	4,000
— 非審核服務	300	300
銀行收費	17,325	8,463
銷售及服務成本：		
汽車銷售成本	17,401,323	13,456,049
售後服務成本(附註i)	1,447,680	1,461,666
	18,849,003	14,917,715
物業、廠房及設備折舊費(附註12)	191,077	185,217
使用權資產折舊費用(附註13)	343,595	192,231
物業、廠房及設備減值虧損撥備(附註12)	155,501	8,513
使用權資產減值虧損撥備(附註13)	32,699	—
給予獨立售後公司的墊款及應收獨立售後公司利息之減值虧損	57,243	139,585

附註：

(i) 售後服務成本中包括人民幣100,313,000元(2024年：人民幣156,068,000元)的僱員福利開支。

8 所得稅開支

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期中國內地企業所得稅		
年內撥備	13,873	11,435
即期稅項 — 海外		
年內撥備	10,261	1,943
遞延稅項(附註20)	(14,781)	(41,790)
	9,353	(28,412)

根據中華人民共和國企業所得稅法，中國內地附屬公司的所得稅率為25%（2024年：25%）。

根據開曼群島稅務優惠法(2011年修訂版)第6條，本公司已獲內閣總督承諾，開曼群島並無頒佈對本公司或其經營所得溢利、收入、收益或增值徵稅的法律。

由於在英屬維爾京群島(「**英屬維爾京群島**」)註冊成立的附屬公司並無於英屬維爾京群島擁有營業地點(註冊辦事處除外)或經營任何業務，故該等附屬公司毋須繳納所得稅。

於中國香港註冊成立的附屬公司須繳納香港利得稅。截至2025年及2024年12月31日止年度，一間於中國香港註冊成立的本集團指定附屬公司合資格應用利得稅兩級制，據此，估計應課稅溢利的首2,000,000港元按8.25%的稅率繳納所得稅，剩餘的估計應課稅溢利按16.5%的標準稅率繳納所得稅。

於柬埔寨註冊成立的附屬公司須繳納所得稅。截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團在柬埔寨的附屬公司適用之所得稅稅率為估計應課稅利潤的20%。根據柬埔寨稅務法規，倘最低稅款(按年營業額的1%計算，不包括增值稅但包括所有其他稅項)高於應繳的企業所得稅，則公司一般須繳納該最低稅款，除非已獲得稅務總局的豁免。

於印尼註冊成立的附屬公司須繳納印尼企業所得稅。截至2025年及2024年12月31日止年度，標準企業所得稅稅率為22%。根據印尼所得稅法第31E條，年總營業額不超過500億印尼盾的若干附屬公司，就其應課稅收入中不超過48億印尼盾的部分，有權享受標準稅率減免50%的優惠。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8 所得稅開支(續)

本集團在其他司法管轄區註冊成立的附屬公司須根據該等國家的相關稅務法律法規繳納所得稅。所得稅撥備已根據截至2025年及2024年12月31日止年度在該等司法管轄區產生的估計應課稅利潤(如適用)計算。

本集團屬於經濟合作與發展組織(OECD)第二支柱規則的範圍，並應用香港會計準則第12號的例外規定，並無確認及披露與第二支柱所得稅相關的遞延稅項資產及負債資料。由於第二支柱立法已於2025年1月1日生效，本集團將產生補足稅。根據該立法，本集團須就其各司法管轄區的全球反稅基侵蝕(GloBE)有效稅率與15%最低稅率之間的差額繳納補足稅。

本集團估計，在其經營所在的所有司法管轄區，有效稅率均超過15%。因此，本集團無須繳納任何補足稅，且年內並未確認相關的即期所得稅開支。

稅項開支/(抵免)與會計虧損按適用稅率的對賬：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
除稅前虧損	(714,215)	(314,147)
按相關國家適用於溢利的稅率計算的		
除稅前溢利名義稅項	(182,613)	(64,619)
合營公司及聯營公司應佔虧損	53	2
無須納稅的收入	(1,297)	(19,592)
不可扣減支出的稅務影響	122,396	41,232
未確認的稅務虧損及暫時差額	84,577	41,378
動用過往期間稅項虧損	(13,763)	(26,813)
所得稅開支/(抵免)總額	9,353	(28,412)

9 董事及主要行政人員的酬金

各董事的酬金載列如下：

	袍金 人民幣千元	薪金、津貼及 其他福利 人民幣千元	2025		總計 人民幣千元
			以股權結算的 購股權開支 人民幣千元	退休金計劃 供款 人民幣千元	
執行董事					
馮長革先生	-	1,450	-	-	1,450
馮少倫先生	-	1,417	-	115	1,532
馬林濤女士	-	1,588	-	-	1,588
劉風雷先生	-	612	-	51	663
成軍強先生	-	496	-	51	547
	-	5,563	-	217	5,780
獨立非執行董事					
劉國勳先生	264	-	-	-	264
王能光先生	264	-	-	-	264
宋嘉桓先生	264	-	-	-	264
	792	-	-	-	792
	792	5,563	-	217	6,572

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

9 董事及主要行政人員的酬金(續)

	袍金 人民幣千元	薪金、津貼及 其他福利 人民幣千元	2024年	退休金計劃 供款 人民幣千元	總計 人民幣千元
			以股權結算的 購股權開支 人民幣千元		
執行董事					
馮長革先生	—	2,118	—	—	2,118
馮少倫先生	—	1,701	—	100	1,801
馬林濤女士	—	1,873	—	12	1,885
劉風雷先生	—	631	—	48	679
成軍強先生	—	427	—	48	475
	—	6,750	—	208	6,958
獨立非執行董事					
陳英龍先生(附註a)	69	—	—	—	69
劉國勳先生	276	—	—	—	276
王能光先生	277	—	—	—	277
宋嘉桓先生	277	—	—	—	277
	899	—	—	—	899
	899	6,750	—	208	7,857

(a) 陳英龍先生已辭去本公司執行董事職務，自2024年6月3日生效。

截至2025年及2024年12月31日止財政年度，概無董事或行政總裁放棄或同意放棄任何薪酬的安排，截至2025年及2024年12月31日止財政年度，本集團並無向任何董事或主要行政人員支付薪酬作為加入或加入本集團時的獎勵，或作為離職的補償。

概無以董事、受控制法人團體及關連實體為受益人之貸款、準貸款及其他交易於年末或截至2025年及2024年12月31日止財政年度任何時間存續。

9 董事及主要行政人員的酬金(續)

於年末或截至2025年及2024年12月31日止財政年度任何時間本公司董事概無於本公司與本集團業務有關的重大交易、安排及合約中擁有任何重大直接或間接權益。

截至2025年及2024年12月31日止財政年度，未向辭職的董事支付任何離職福利。

截至2025年及2024年12月31日止財政年度，本公司未向第三方提供任何代價，以提供董事服務。

年內本集團五名最高薪酬人士中包括三名(2024年：三名)董事，彼等之酬金於上文之分析反映。餘下兩名(2024年：兩名)人士於截至2025年12月31日止年度之酬金載列如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金、津貼及其他福利	2,055	3,098
退休金計劃供款	36	96
	2,091	3,194

酬金處於以下範疇：

	人數	
	2025年	2024年
零至1,000,000港元	1	1
1,000,001至1,500,000港元	1	—
2,000,001至2,500,000港元	—	1

截至2025年12月31日止年度，本集團概無向非本公司董事或行政總裁的任何五名最高薪酬人士支付任何酬金，以作為加入本集團或於加入本集團時的獎勵或作為離職補償。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

9 董事及主要行政人員的酬金(續)

2019年，非董事及非主要行政人員的最高薪酬僱員就彼等為本集團提供的服務獲授購股權，進一步詳情載於綜合財務報表附註39的披露資料內。該等購股權的公平值於授出日期釐定，並已於歸屬期內在綜合損益表確認；截至2025年及2024年12月31日止年度綜合財務報表所計入的相關金額，已包含於上述非董事及非主要行政人員薪酬披露中。

10 股息

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
擬派末期股息 — 每股普通股零(2024年：零)	—	—

董事會不建議就截至2025年12月31日止年度派付任何股息。

11 每股虧損

母公司普通權益持有人應佔每股基本虧損乃根據本公司擁有人應佔年內虧損及年內已發行普通股加權平均數計算。本年度股份數目乃經抵銷本公司根據股份獎勵計劃持有的受限制股份後計算得出。

截至2025年及2024年12月31日止年度的每股攤薄虧損與每股基本虧損相同，因為本公司之股份獎勵計劃及購股權計劃對每股基本虧損具有反攤薄作用，故在計算每股攤薄虧損時不予考慮(2024年：相同)。

本集團亦擁有由本公司附屬公司iCar Group Limited於截至2025年12月31日止年度內發行的可換股票據，該等可換股票據可轉換為該附屬公司的普通股。截至2025年12月31日止年度，該等可換股票據並未計入攤薄每股虧損的計算中，因其假設轉換將對母公司所有者應佔的基本每股虧損產生反攤薄效應。

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
用於計算每股基本虧損的本公司擁有人應佔年內虧損	634,991	291,070
股份數目：		
用於計算每股基本虧損的年內已發行普通股加權平均數	1,523,264,677	1,486,521,962

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

12 物業、廠房及設備

	樓宇 人民幣千元	租賃物業裝修 人民幣千元	廠房及機器 人民幣千元	傢俱及裝置 人民幣千元	汽車 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本							
於2024年1月1日	2,178,291	756,081	290,587	153,801	411,918	97,243	3,887,921
添置	36,270	9,818	18,998	14,023	256,203	363,180	698,492
轉撥	209,788	69,929	—	—	—	(279,717)	—
收購業務(附註46a)	—	56,319	—	—	—	—	56,319
出售及撤銷	(14,902)	—	(8,034)	(7,590)	(205,054)	—	(235,580)
匯兌調整	4,152	2,865	313	193	766	1,162	9,451
於2024年12月31日及 2025年1月1日	2,413,599	895,012	301,864	160,427	463,833	181,868	4,416,603
添置	30,850	153,222	47,949	39,762	292,920	42,515	607,218
轉撥	101,274	77,293	—	—	—	(178,567)	—
收購附屬公司(附註46c)	—	16,305	—	25	620	—	16,950
出售及撤銷	(5,154)	(187,514)	(82,994)	(8,413)	(277,433)	—	(561,508)
匯兌調整	5,887	3,575	1,006	645	1,745	467	13,325
於2025年12月31日	2,546,456	957,893	267,825	192,446	481,685	46,283	4,492,588

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

12 物業、廠房及設備(續)

	樓宇 人民幣千元	租賃物業裝修 人民幣千元	廠房及機器 人民幣千元	傢俱及裝置 人民幣千元	汽車 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	總計 人民幣千元
累計折舊及減值							
於2024年1月1日	450,875	239,068	168,243	102,555	68,954	—	1,029,695
年內支出	60,808	28,341	24,628	16,691	54,749	—	185,217
出售及撇銷	(14,097)	—	(7,927)	(7,697)	(43,804)	—	(73,525)
減值	—	8,513	—	—	—	—	8,513
匯兌調整	198	52	70	25	10	—	355
於2024年12月31日及 2025年1月1日	497,784	275,974	185,014	111,574	79,909	—	1,150,255
年內支出	68,164	31,957	24,259	12,396	54,301	—	191,077
出售及撇銷	(1,063)	(22,438)	(78,818)	(4,814)	(54,646)	—	(161,779)
減值	107,275	48,226	—	—	—	—	155,501
匯兌調整	1,115	1,131	58	48	145	—	2,497
於2025年12月31日	673,275	334,850	130,513	119,204	79,709	—	1,337,551
賬面值							
於2025年12月31日	1,873,181	623,043	137,312	73,242	401,976	46,283	3,155,037
於2024年12月31日	1,915,815	619,038	116,850	48,853	383,924	181,868	3,266,348

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

12 物業、廠房及設備(續)

- (a) 於2025年12月31日，本集團已抵押賬面淨值合共為人民幣10,751,000元(2024年：人民幣12,007,000元)的若干樓宇，作為本集團銀行貸款及其他借款的抵押品(附註28)。
- (b) 於2025年12月31日，本集團尚未就賬面淨值合共為人民幣1,725,654,000元(2024年：人民幣1,888,020,000元)的若干樓宇取得房屋所有權。董事認為本集團現正處於取得相關證書的階段，預期並無任何法律障礙。
- (c) 折舊開支人民幣133,754,000元(2024年：人民幣125,694,000元)及人民幣57,323,000元(2024年：人民幣59,523,000元)已自銷售成本及行政開支扣除。
- (d) 截至2025年12月31日止年度，本集團在其他收入及收益淨額(附註6)中確認撇銷虧損人民幣176,942,000元(2024年：人民幣805,000元)。該虧損主要歸因於戰略性關閉中國內地表現欠佳的4S店，導致租賃物業裝修及若干無法收回的特定設備被全數終止確認。
- (e) 物業、廠房及設備、無形資產及使用權資產減值

本集團主要經營租期介乎2至20年的4S店。管理層視每間個別4S店為獨立可識別的現金產生單位，並透過考慮4S店層面的該等資產的可收回金額，進行減值評估。

截至2025年12月31日止年度，本集團發現若干運營中的4S店持續出現經營虧損，且表現遜於原定預算。該等減值跡象主要源於汽車零售行業市場競爭加劇以及消費者需求轉變。根據減值評估，就6家特定4S店(包括中國內地5家店及泰國1家店)確認減值虧損人民幣155,501,000元(2024年：人民幣8,513,000元)，該等店舖的可收回金額低於其賬面值。

12 物業、廠房及設備(續)

(e) 物業、廠房及設備、無形資產及使用權資產減值(續)

該等現金產生單位的可收回金額乃基於使用價值(「**使用價值**」)計算釐定，該計算涵蓋資產的剩餘可使用年期或租賃期。用於使用價值計算的主要假設及輸入數據如下：

主要假設	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
預算期	5年	5年
收入增長率	2%至5%	0%至6%
終值增長率	3%	3%
稅前貼現率(中國)	14.30%至14.33%	14.00%
稅前貼現率(泰國)	13.68%	不適用

預期收入增長率的下降反映了管理層對國內汽車市場的審慎展望以及日益增加的定價壓力。用於中國內地現金產生單位的稅前貼現率由14.30%上升至14.33%，以反映當前的市場風險溢價及與行業波動相關的特定風險。就泰國的現金產生單位，應用了13.68%的特定稅前貼現率，以反映當地的無風險利率及經濟環境。

減值撥備人民幣108,851,000元(2024年：人民幣5,959,000元)及人民幣46,650,000元(2024年：人民幣2,554,000元)已分別計入銷售成本及行政開支。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

13 使用權資產

租賃相關項目的披露：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於12月31日：		
使用權資產		
土地使用權	160,293	176,949
土地及樓宇	1,453,932	1,088,179
	1,614,225	1,265,128
短期租賃的租賃承擔	265	389
基於未貼現現金流量，本集團租賃負債之到期情況分析如下：		
少於1年	391,593	265,848
1至2年	310,828	197,960
2至5年	702,290	592,701
5年以上	680,450	638,208
	2,085,161	1,694,717
使用權資產折舊費用		
土地使用權	30,919	30,008
土地及樓宇	312,676	162,223
	343,595	192,231
租賃利息	78,029	62,706
與短期租賃有關的開支	1,001	1,313
使用權資產減值虧損撥備	32,699	—
分租使用權資產產生的收入	9,832	3,844
租賃現金流出總額	368,310	257,233
添置使用權資產	725,391	659,166

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

13 使用權資產(續)

本集團租賃各種土地使用權及土地及樓宇。租賃協議基本為2至49年的固定期間。租期條款乃按個別基準協商及包含廣泛不同的條款及條件。租賃協議不附帶任何契諾，並且租賃資產不得用作借貸抵押目的。

於2025年12月31日，本集團的土地使用權約人民幣5,331,000元(2024年：人民幣5,453,000元)已被抵押作為本集團銀行貸款及其他借款的抵押品(附註28)。

14 無形資產

	會所會籍 人民幣千元	客戶關係 人民幣千元	經銷協議 人民幣千元	軟件 人民幣千元	其他 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本						
於2024年1月1日	13,633	17,223	123,861	27,693	1,136	183,546
添置	—	—	—	1,639	22	1,661
匯兌調整	257	—	—	249	—	506
於2024年12月31日 及2025年1月1日	13,890	17,223	123,861	29,581	1,158	185,713
添置	—	—	—	1,049	55	1,104
收購附屬公司(附註46c)	—	—	1,006	—	—	1,006
撤銷	—	—	—	(794)	—	(794)
匯兌調整	424	—	6	51	—	481
於2025年12月31日	14,314	17,223	124,873	29,887	1,213	187,510
攤銷及減值						
於2024年1月1日	1,363	4,697	18,920	16,553	410	41,943
年內支出	—	821	3,235	3,403	28	7,487
匯兌調整	40	—	—	47	—	87
於2025年12月31日及 2024年1月1日	1,403	5,518	22,155	20,003	438	49,517
年內支出	250	821	3,235	3,524	274	8,104
撥回	—	—	—	(784)	—	(784)
匯兌調整	59	—	1	22	—	82
於2025年12月31日	1,712	6,339	25,391	22,765	712	56,919
賬面值						
於2025年12月31日	12,602	10,884	99,482	7,122	501	130,591
於2024年12月31日	12,487	11,705	101,706	9,578	720	136,196

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

15 商譽

人民幣千元

成本

於2024年1月1日	149,993
收購附屬公司(附註46(a))	45,785

於2024年12月31日及2025年1月1日 195,778

收購附屬公司(附註46(c)) **1,791**

於2025年12月31日 **197,569**

賬面值

於2025年12月31日 **197,569**

於2024年12月31日 195,778

商譽減值測試

考慮到宏觀經濟環境變化的影響、汽車經銷行業的激烈競爭以及中國汽車市場客戶需求的最新發展，本集團管理層進行了減值評估，以確定於2025年12月31日包含商譽的現金產生單位(現金產生單位)的可收回金額。根據管理層的評估結果，本集團於截至2025年及2024年12月31日止年度並無確認商譽的任何減值虧損。計算可收回金額所用假設的任何不利變化均可能導致減值虧損。

該等現金產生單位的可收回金額乃基於管理層批准的五年期財務預算，使用現金流量預測根據其公平值減銷售成本及使用價值計算的較高者釐定。五年期後的現金流量使用3%的估計增長率進行外推，這與行業報告所載預測一致。

15 商譽(續)

商譽減值測試(續)

使用價值計算所用的關鍵假設包括：(i)預測期內的年收入增長率、(ii)毛利率，及(iii)貼現率。

2025年減值測試所用的關鍵輸入數據及假設如下：

輸入數據	2026年	2027年	2028-2030年
年收入增長率	0%-3%	1%-3%	2%-3%
毛利率	3.0%-5.5%	3.0%-5.5%	3.0%-5.5%

管理層參考2025年實現的實際及歷史財務業績以及不同品牌和不同門店的預期市場增長趨勢，對關鍵假設進行了估計。與截至2024年12月31日止年度採用的估值方法相比，所用的估值方法並無變化。

用於減值測試的稅前貼現率為14.33%，這反映了當前市場對貨幣時間價值及該等現金產生單位特有風險的評估。

於2025年12月31日，本集團管理層在外部估價師的協助下進行了減值評估，以釐定包含商譽的現金產生單位的可收回金額。現金流量預測乃基於管理層批准的五年期財務預算。五年期後的現金流量使用3%的估計增長率進行外推，這與行業報告所載預測一致。適用的稅前貼現率為14.33%。根據管理層的評估結果，於2025年及2024年12月31日，商譽並無發生減值。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16 融資租賃應收款項

本集團的若干汽車根據融資租賃租出。租賃的所有固有利率均於租期內於合約日期釐定。

於2025年12月31日，融資租賃項下未來最低應收租賃款項及其現值如下：

	租賃付款		租賃付款的現值	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
少於1年	162,766	194,745	145,606	174,280
1至2年	110,203	117,393	94,998	101,370
2至3年	77,855	57,349	65,466	47,412
3至4年	45,782	32,664	37,568	26,286
4至5年	17,336	11,537	14,022	8,970
	413,942	413,688		
減：未賺取的融資收入	(56,282)	(55,370)		
租賃付款的現值	357,660	358,318	357,660	358,318
減：12個月內的金額(列於流動 資產項下)			(145,606)	(174,280)
12個月後的應收金額			212,054	184,038

融資租賃相關項目的披露：

截至12月31日止年度：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
融資租賃的銷售溢利	31,855	42,575
租賃投資淨額的重大變動 —新租賃產生的增加	219,353	206,131
—還款產生的減少	220,010	290,593

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17 於合營公司的投資

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國的非上市投資：		
分佔資產淨值	1,929	2,140

河南和諧富騰互聯網加智能電動汽車企業管理有限公司(「富騰企業管理公司」)及河南和諧富騰互聯網加智能電動汽車新能源合夥企業(有限合夥)(「河南和諧富騰有限合夥」)均為本集團的合營公司，並被視為本集團的關聯方。

該等合營公司乃以權益法於綜合財務報表計賬。所呈列的財務資料概要乃以合營公司按香港財務報告準則編製的財務報表為基礎。

(a) 於2025年及2024年12月31日的合營公司詳情如下：

名稱	成立/ 註冊地點	實收/ 已發行股本	百分比		主要業務
			所有權權益/ 表決權/ 溢利分享		
富騰企業管理公司	中國鄭州	人民幣 20,000,000元	40.0%		電動汽車技術開發及銷售；企業 管理諮詢
河南和諧富騰有限合夥	中國鄭州	人民幣 302,500,000元	39.2%		電動汽車技術開發及銷售；企業 管理諮詢

上述投資由本公司間接持有。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17 於合營公司的投資(續)

(a) 於2025年及2024年12月31日的合營公司詳情如下：(續)

由於應佔合營公司虧損超過本集團於合營公司之權益及本集團概無承擔其他虧損之責任，本集團終止確認其應佔一間合營公司(河南和諧富騰有限合夥)虧損。本年度及累計本集團未確認應佔此合營公司虧損金額如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
未確認應佔一間合營公司虧損	211	5
累計未確認應佔一間合營公司虧損	42,937	42,726

(b) 下表列示本集團應佔所有個別不重大按權益法核算的合營公司的總金額。

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於12月31日：		
權益賬面值	1,929	2,140
截至12月31日止年度：		
持續經營虧損	(211)	(3)
全面虧損總額	(211)	(3)

18 於聯營公司的投資

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
中國的非上市投資： 分佔資產淨值	—	—

鄭州永達和諧汽車銷售服務有限公司(「永達和諧」)及浙江愛車互聯網智能電動車有限公司(「愛車公司」)均為本集團的聯營公司，並被視為本集團的關聯方。

(a) 聯營公司的詳情如下：

名稱	成立/註冊地點	實收/已發行股本	百分比 所有權權益/ 表決權/ 溢利分享	主要業務
永達和諧	中國鄭州	人民幣 20,000,000元	30%	汽車銷售及服務
愛車公司	中國上虞	人民幣 456,500,000元	33.7%	電動汽車技術開發及銷售

由於應佔聯營公司虧損超過本集團於聯營公司之權益及本集團概無承擔其他虧損之責任，本集團終止確認其應佔一間聯營公司(愛車公司)虧損。本年度及累計本集團未確認應佔此聯營公司虧損金額如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
未確認應佔一間聯營公司虧損	—	—
累計未確認應佔一間聯營公司虧損	55,902	55,902

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

18 於聯營公司的投資(續)

(a) 聯營公司的詳情如下：(續)

由於應佔聯營公司虧損超過本集團於聯營公司之權益及本集團概無承擔其他虧損之責任，本集團終止確認其應佔一間聯營公司(永達和諧)虧損。本年度及累計本集團未確認應佔此聯營公司虧損金額如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於12月31日： 權益賬面值	—	3
於12月31日： 持續經營虧損	14,721	3
全面虧損總額	14,721	3
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
未確認應佔一間聯營公司虧損	4,961	5,166
累計未確認應佔一間聯營公司虧	10,127	5,166

19 按公平值計入其他全面收入的金融資產

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
股本證券，按公平值		
非上市股權投資，按公平值	30,791	31,669
分析為：		
非流動資產	30,791	31,669

附註：

於2024年及2025年12月31日的非上市股權投資是對一家在美國註冊成立的私營公司的投資。該公司主要從事開發及生產用於電動汽車的大規模能源儲存金屬氫電池。

本集團擬中至長期持有上述投資。指定該等投資為按公平值計入其他全面收入之股權投資能避免該等投資於損益的公平值變動的波動。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

20 遞延稅項

當有法定可強制執行權利將即期稅項資產與即期稅項負債互相抵銷，且遞延所得稅與同一財政機關有關，則會將遞延所得稅資產／(負債)互相抵銷。

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
遞延稅項資產	152,352	135,141
遞延稅項負債	(64,220)	(61,790)
	88,132	73,351

年內遞延稅項資產及負債的變動(未計及同一稅務司法權區結餘的抵銷)如下：

遞延稅項資產

於綜合財務狀況表確認的遞延稅項資產的組成部分及年內變動如下：

	可供抵銷 日後應課稅 溢利的虧損				總計
	應計費用	租賃負債 (經重列)	其他	總計	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年1月1日	9,239	9,955	236,084	47,927	303,205
年內於綜合損益表計入／(扣除)的遞延稅項	58,836	(559)	87,083	(9,495)	135,865
於2024年12月31日	68,075	9,396	323,167	38,432	439,070
年內於綜合損益表計入／(扣除)的遞延稅項	17,514	504	101,744	(5,146)	114,616
於2025年12月31日	85,589	9,900	424,911	33,286	553,686

20 遞延稅項(續)

遞延稅項負債

於綜合財務狀況表確認的遞延稅項負債的組成部分及年內變動如下：

	使用權資產	收購附屬公司 所產生的 公平值調整 (經重列)	資本化 利息開支	總計
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年1月1日	216,028	29,318	26,298	271,644
年內於綜合損益表計入的遞延稅項	95,281	(1,162)	(44)	94,075
於2024年12月31日	311,309	28,156	26,254	365,719
收購附屬公司(附註46c)	—	113	—	113
年內於綜合損益表計入的遞延稅項	100,649	(1,589)	662	99,722
於2025年12月31日	411,958	26,680	26,916	465,554

根據中國企業所得稅法，於中國內地成立的外資企業向外國投資者宣派的股息須繳納10%預扣稅。有關規定於2008年1月1日起生效並適用於2007年12月31日後所得的盈利。如果中國內地與外國投資者所在司法權區訂有稅收協定，則可採用較低的預扣稅率。適用於本集團的稅率為10%。因此，本集團須就該等於中國內地成立的附屬公司於2008年1月1日起所得的盈利而派發的股息繳納預扣稅。

於2025年12月31日，本集團並無就其在中國內地成立的附屬公司須繳交預扣稅的未匯付盈利確認遞延稅項。董事認為，該等附屬公司於可見將來並不可能派發有關盈利。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

20 遞延稅項(續)

遞延稅項負債(續)

於報告期末，本集團於中國內地產生的未動用稅項虧損為人民幣303,692,000元(2024年：人民幣811,643,000元)，可用於抵銷日後溢利。已就有關虧損人民幣85,589,000元(2024年：人民幣89,748,000元)確認遞延稅項資產。由於無法預測日後溢利流，故並無就餘下人民幣218,103,000元(2024年：人民幣721,895,000元)確認遞延稅項資產。未確認稅項虧損包括虧損人民幣136,438,000元(2024年：人民幣502,250,741元)將於五年內屆滿。

21 存貨

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
汽車	1,975,109	1,710,662
零部件及配件	376,817	211,230
	2,351,926	1,921,892

(a) 確認為開支並計入損益的存貨金額分析如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已售存貨賬面值	18,243,029	14,687,699
存貨撇減	37,214	10,323
存貨撇減撥回	(10,323)	—
	18,269,920	14,698,022

於本年度及過往年度作出的存貨撇減是由於消費者偏好變化導致若干汽車的估計可變現淨值減少。

(b) 於2025年12月31日，本集團已抵押總賬面值約人民幣1,508,680,000元(2024年：人民幣799,406,000元)的若干存貨，作為本集團銀行貸款及其他借款的抵押品(附註28)。

(c) 於2025年12月31日，本集團已抵押總賬面值約人民幣294,028,000元(2024年：人民幣125,167,000元)的若干存貨，作為本集團應付票據的抵押品(附註29)。

22 貿易應收賬款

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應收賬款	388,198	285,972

本集團致力嚴格監控未償還的應收賬款，同時設有信貸控制部門以最大限度減低信貸風險。高級管理層定期審閱逾期結餘。鑒於以上所述及由於本集團的貿易應收賬款涉及大量分散客戶，因此並不存在信貸風險高度集中的情況。本集團並未就貿易應收賬款結餘持有任何抵押品或其他加強信貸措施。貿易應收賬款不計利息。

(a) 賬齡分析

於報告期末，貿易應收賬款按發票日期並扣除虧損準備計算的賬齡分析如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
三個月內	314,027	266,712
三至六個月	57,807	17,386
七至十二個月	10,388	1,791
十二個月以上	5,976	83
	388,198	285,972

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

22 貿易應收賬款(續)

(b) 貿易應收賬款減值

本集團應用香港財務報告準則第9號項下的簡易方法就所有貿易應收賬款使用全期預期虧損撥備計提預期信貸虧損。為計算預期信貸虧損，貿易應收賬款已根據共享信貸風險特徵及逾期日數分類。預期信貸虧損亦包含前瞻性資料。

	即期 人民幣千元	逾期少於 三個月 人民幣千元	逾期三至 六個月 人民幣千元	逾期六至 十二個月 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年12月31日					
貿易應收賬款					
加權平均預期虧損率	*	*	*	*	
應收金額	314,027	68,195	5,877	99	388,198
虧損撥備	—	—	—	—	—
於2024年12月31日					
貿易應收賬款					
加權平均預期虧損率	*	*	*	*	
應收金額	266,712	19,177	83	—	285,972
虧損撥備	—	—	—	—	—

* 接近於零

23 預付款項、其他應收款項及其他資產

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
購買物業、廠房及設備項目的預付款項	2,495	7,392
支付予供應商的預付款項	417,449	868,672
應收返利	1,197,467	1,344,096
應收佣金	78,076	162,856
給予獨立售後公司的墊款及應收獨立售後公司利息(附註a)	819,203	864,703
可收回增值稅	283,986	250,802
其他	542,225	425,074
	3,340,901	3,923,595
減：給予獨立售後公司的墊款及應收獨立售後公司利息 之減值虧損撥備(附註b)	(769,606)	(712,363)
	2,571,295	3,211,232
減：於12個月後到期結算的金額(於非流動資產內列示)	(2,495)	(7,392)
於12個月後到期結算的金額	2,568,800	3,203,840

附註：

- (a) 截至2025年12月31日，本集團應收獨立售後公司的墊款結餘為人民幣819,203,000元(2024年：人民幣864,703,000元)，其中人民幣720,919,000元(2024年：人民幣766,419,000元)為無抵押、按4.35%計息及無固定還款期，人民幣98,284,000元(2024年：人民幣98,284,000元)為無抵押、不計息及無固定還款期。

年內，獨立售後公司已償還人民幣45,500,000元的本金金額。

- (b) 給予獨立售後公司墊款及應收利息之預期信貸虧損確認約為人民幣769,606,000元(2024年：人民幣712,363,000元)。由於獨立售後公司因疫情影響而遭受現金流問題，其於截至2025年12月31日止年度未能按時支付利息並償還拖欠的本金。

除附註a所列結餘外，計入上述結餘的金融資產與近期並無拖欠記錄的應收款項有關。

有關本集團其他應收款項及其他資產使用撥備矩陣的信貸風險的資料於綜合財務報表附註47中披露。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

24 按公平值計入損益之金融資產

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
上市股權投資，按公平值	2,167	2,957

上述於2025年12月31日的上市股權投資由於持作買賣，故分類為按公平值計入損益的金融資產。

25 已抵押及受限制銀行存款

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已抵押存款	240,918	266,155
受限制銀行存款	92,159	47,690
	333,077	313,845

於已抵押及受限制銀行存款中，包含以人民幣計值的結餘，金額為人民幣244,057,000元（2024年：人民幣313,845,000元）。其餘結餘以其他貨幣計值。

26 在途現金

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
在途現金	55,409	12,715

在途現金指由信用卡、第三方電子支付平台及跨境銀行匯款所結算之銷售所得款項，而銀行或相關支付服務供應商於年末尚未將該等款項存入本集團銀行賬戶。

於2025年12月31日，結餘主要包括在途之跨境銀行匯款約人民幣34,480,000元，該等款項其後已於2026年1月5日結算。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

27 現金及銀行結餘

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行及庫存現金	1,201,759	657,974
定期存款	360,000	450,000
	1,561,759	1,107,974

於各報告日期，本集團的現金及現金等價物以下列貨幣列值：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
人民幣	906,881	833,124
澳元	61,983	—
英鎊	37,170	3,096
歐元	78,901	15,931
港元	213,350	59,438
印尼盧比	21,253	77,101
日圓	1,588	1,432
韓元	131	1,082
馬來西亞林吉特	3,069	4,118
菲律賓比索	11,943	2,159
新加坡元	24,025	39,072
瑞士法郎	13,366	—
泰銖	90,190	69,407
美元	86,180	1,866
越南盾	3,675	15
其他貨幣	8,054	133
	1,561,759	1,107,974

於2025年12月31日，銀行及現金結餘約人民幣906,881,000元(2024年：人民幣833,124,000元)以人民幣計值。人民幣不得自由兌換為其他貨幣，但根據中國內地的《外匯管理條例》及《結匯、售匯及付匯管理規定》，本集團可透過獲授權進行外匯業務的銀行將人民幣兌換為其他貨幣。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

27 現金及銀行結餘(續)

存於銀行的現金按每日銀行存款利率計算的浮動利率賺取利息。定期存款的年期為一年，按短期定期存款利率賺取利息。銀行結餘及已抵押存款存於信譽良好且近期無拖欠記錄的銀行。

28 銀行貸款及其他借款

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
有抵押／有擔保		
銀行貸款(附註a及b)	2,456,672	1,943,783
其他借款(附註a及b)	1,572,502	1,129,858
來自關聯方的貸款(附註c)	—	250,000
	3,953,917	3,323,641
無抵押		
其他借款	85,612	95,344
	85,612	95,344

28 銀行貸款及其他借款(續)

所有銀行貸款、其他借款及來自關聯方的貸款須按要求或於一年內償還。

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行借貸須按下列方式償還： 按要求的或於一年內	2,456,672	1,943,783
其他借款須按下列方式償還： 按要求的或於一年內	1,582,857	1,225,202
來自關聯方的貸款須按下列方式償還： 按要求的或於一年內	—	250,000
	4,039,529	3,418,985
減：於12個月內到期結算的金額(列於流動負債項下)	(4,039,529)	(3,418,985)
於12個月後到期結算的金額	—	—

於12月31日的實際年利率範圍如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行貸款	3.2%–6.5%	3.5%–6.0%
其他借款	1.0%–8.0%	1.9%–7.25%
來自關聯方的貸款	不適用	4.0%

附註：

(a) 本集團若干銀行貸款及其他借款的抵押如下：

- (i) 本集團位於中國內地的土地使用權的抵押，於2025年12月31日的總賬面值約為人民幣5,331,000元(2024年：人民幣5,453,000元)；

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

28 銀行貸款及其他借款(續)

- (a) (續)
- (ii) 本集團樓宇的抵押，於2025年12月31日總賬面值約為人民幣10,751,000元(2024年：人民幣12,007,000元)；
- (iii) 本集團存貨的抵押，於2025年12月31日總賬面值約為人民幣1,508,680,000元(2024年：人民幣799,406,000元)；及
- (b) 本集團若干銀行貸款及其他借款的擔保如下：
- (i) 於2025年12月31日，本集團金額為人民幣560,173,000元(2024年：人民幣589,539,000元)的若干銀行貸款及其他借款由本公司或本集團附屬公司擔保；
- (ii) 除上述抵押外，於2025年12月31日，本集團若干銀行貸款人民幣975,998,000元(2024年：人民幣1,411,507,000元)由(i)本公司或本集團的附屬公司及(ii)本公司若干附屬公司的法定代表人及其配偶擔保。
- (c) 於2023年5月26日及2023年6月16日，本集團與一家關聯公司河南和諧置業有限公司簽訂兩份短期貸款協議。河南和諧置業有限公司的控股股東是馮長革先生，其為本公司主席、董事及控股股東。根據協議，本金總額為人民幣250,000,000元，固定利率為4.2%，無抵押，已於2024年到期。

就本集團於本年度出售iCar Group而言，本公司與貸款人協定，將未償還本金人民幣250,000,000元指定為該交易之最終代價之一部分。因此，於交易完成後，該筆貸款餘額的結算將與交易所得款項相抵銷。進一步資料請參閱附註46(b)。

28 銀行貸款及其他借款(續)

(d) 借款本金的貨幣如下：

	2025 人民幣千元	2024 人民幣千元
人民幣	1,699,810	2,884,102
澳元	180,178	—
英鎊	142,434	—
歐元	132,026	—
港元	1,045,937	397,446
印尼盧比	272,115	87,500
日圓	2,550	2,388
馬來西亞林吉特	39,306	—
新加坡元	51,424	10,862
韓元	32,978	—
瑞士法郎	12,282	—
泰銖	130,120	24,107
美元	293,495	12,580
越南盾	4,874	—
	4,039,529	3,418,985

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

29 貿易應付賬款及應付票據

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
貿易應付賬款	136,106	262,632
應付票據	623,422	592,613
	759,528	855,245

於報告期末，貿易應付賬款及應付票據按發票日期計算的賬齡分析如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
三個月內	727,717	792,998
三至六個月	16,810	51,308
六至十二個月	15,001	10,939
	759,528	855,245

貿易應付賬款及應付票據不計利息。

於2025年12月31日，本集團若干應付票據乃由總賬面值約為人民幣294,028,000元(2024年：人民幣125,167,000元)的本集團存貨作為抵押。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

30 其他應付款項及應計費用

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
合約負債(附註a)	531,340	879,282
購置物業、廠房及設備項目的應付款項	36,408	23,178
應付員工薪金及福利	53,491	49,619
其他應付款項(附註b)	544,907	371,762
	634,806	444,559

附註：

(a) 於2025年及2024年12月31日的合約負債詳情如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已收客戶短期墊款		
— 銷售汽車及其他	433,807	715,129
— 提供售後服務	97,533	164,153
	531,340	879,282

下表列示當前報告期間計入報告期初合約負債的已確認收入金額：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銷售汽車及其他	715,129	416,074
提供售後服務	97,231	87,126
	812,360	503,200

(b) 其他應付款項無抵押、不計息及須於要求時償還。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

31 租賃負債

	租賃付款		租賃付款的現值	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
一年內	391,593	265,848	313,090	195,251
第二年至第五年 (首尾兩年包括在內)	1,013,118	790,661	819,260	614,467
五年後	680,450	638,208	554,540	514,055
	2,085,161	1,694,717		
減：未來融資開支	(398,271)	(370,944)		
租賃負債的現值	1,686,890	1,323,773	1,686,890	1,323,773
減：於12個月內到期結算的金額 (列於流動負債項下)			(313,090)	(195,251)
於12個月後到期結算的金額			1,373,800	1,128,522

於2025年12月31日，平均實際借貸利率為4.6%-6%（2024年：6%）。利率乃於合約日期釐定，因此使本集團面臨公平值利率風險。

32 按公平值計入損益的可換股票據

如附註46(b)所述，於2025年8月18日，本集團就其附屬公司iCar Group Limited（「iCar」）進行了一系列資本重組及融資交易，據此，賬面總值為人民幣177,777,777元的股東貸款被轉換為兩批為期兩年、年利率4.0%的可換股票據（「可換股票據」）。交易完成後，該等可換股票據的55%權益由本集團持有，本金額為人民幣97,777,777元；其餘45%由交易對手持有，本金額為人民幣80,000,000元，按各自於iCar的股權比例持有。

32 按公平值計入損益的可換股票據(續)

該等可換股票據的主要條款概述如下：

轉換

在該等可換股票據條款及條件的規限下，持有人有權於發行日期後六個月至到期日止期間內(「**轉換期**」)任何時間，將全部或部分未償還本金額連同應計但未付利息轉換為發行人的普通股。

轉換價為每股1.0美元，並可根據該等可換股票據的條款作出慣常調整。轉換時將予發行的股份數目，乃按所轉換的本金及應計利息金額除以適用轉換價釐定。

到期贖回

除非先前已獲轉換，否則發行人須於到期日按未償還本金額連同應計但未付利息贖回該等可換股票據。該等可換股票據為無抵押，並與發行人的其他無抵押債務享有同等權益。

此外，持有人已承諾，任何轉換權的行使均須按比例進行，以使其各自於發行人的股權保持不變。

本集團按公平值基準計量該等可換股票據，不會將任何嵌入式衍生工具從主合同中分拆出來，而是將整個工具指定為按公平值計入損益的金融負債，其公平值變動於綜合收益表中確認。

於2025年12月31日，可換股票據的公平值乃使用二項期權定價模型使用以下輸入數據釐定：

	2025年 12月31日
預期波幅	46.14%
無風險利率	1.326%
貼現率	13.28%

該等可換股票據的變動載列如下：

	人民幣千元
截至2025年1月1日	—
新授出可換股票據	80,000
年內計入損益的可換股票據公平值變動	42,060
截至2025年12月31日	122,060

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

33 僱員退休福利

本集團旗下中國公司的僱員須參與由當地市政府管理及營運的定額供款退休計劃。本集團按當地市政府制定的僱員薪金的固定百分比(受下限及上限規限)向當地各計劃供款，為僱員的退休福利提供資金。概無沒收供款可用於減少未來年度應付供款。

34 股本

	2025年		2024年	
	每股面值 0.01港元的 股份數目	相等於 人民幣千元	每股面值 0.01港元的 股份數目	相等於 人民幣千元
普通股	1,523,264,677	12,083	1,523,264,677	12,083

	已發行及				
	繳足股份數目	股份面值 千港元	股份溢價 千港元	股份等價面值 人民幣千元	等額股份溢價 人民幣千元
於2024年1月1日	1,524,725,177	15,248	3,654,668	12,097	2,458,513
已宣派2023年末股息	—	—	(56,401)	—	(49,701)
註銷股份(附註)	(1,460,500)	(15)	(6,807)	(14)	(5,998)
於2024年12月31日、2025年1月1日及 2025年12月31日	1,523,264,677	15,233	3,591,460	12,083	2,402,814

附註：

於2024年，本公司註銷於2023年在香港聯交所購入的1,460,500股普通股，總代價為6,532,000港元(相等於人民幣6,012,000元)。註銷股份的面值15,000港元(相當於人民幣14,000元)已自股本中扣除，而註銷股份的溢價合共6,517,000港元(相當於人民幣5,998,000元)已自本公司股份溢價賬扣除。

35 儲備

(a) 本集團

本集團的股份溢價及儲備以及變動呈列於綜合損益及其他全面收入表以及綜合權益變動表中。

(b) 本公司

本公司儲備變動的詳情如下：

	根據股份 獎勵計劃 持有的股份 人民幣千元	股份溢價 人民幣千元	購股權儲備 人民幣千元	匯率 波動儲備 人民幣千元	年內 (累計虧損)/ 利潤 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	(101,390)	2,458,513	98,456	292,455	(449,068)	2,298,966
已宣派2023年末股息	—	(49,701)	—	—	—	(49,701)
年內全面虧損總額	—	—	—	84,726	(167,331)	(82,605)
已購回並註銷股份	6,186	(5,998)	—	—	—	188
於2024年12月31日及2025年1月1日	(95,204)	2,402,814	98,456	377,181	(616,399)	2,166,848
年內全面(虧損)/利潤總額	—	—	—	(79,396)	54,714	(24,682)
於2025年12月31日	(95,204)	2,402,814	98,456	297,785	(561,685)	2,142,166

(c) 儲備之性質與目的

(i) 股份溢價

根據開曼群島公司法，本公司股份溢價賬之資金可分派予本公司股東，惟緊隨建議派發股息之日後，本公司須能夠償付於日常業務過程中到期之債務。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

35 儲備(續)

(c) 儲備之性質與目的(續)

(ii) 購股權儲備

購股權支付儲備指根據綜合財務報表附註3中的以權益結算的股份支付所採納的會計政策，確認授予本公司僱員的未行使購股權的實際或估計數量的公平值。

(iii) 法定儲備

根據中國有關規則及規例，財務報表附註1所述屬中國境內企業的中國附屬公司須將其不少於10%的除稅後溢利(根據中國會計法規釐定)轉撥至法定儲備，直至儲備結餘達到註冊資本的50%為止。向該儲備轉撥溢利必須於向股東分派股息前進行。

(iv) 合併儲備

本集團的合併儲備指來自本公司權益持有人的注資。

(v) 匯率波動儲備

匯率波動儲備用於記錄換算國外附屬公司財務報表所產生的匯兌差額。

36 擁有重大非控股權益的非全資附屬公司

iCar集團的詳情載列如下：

於12月31日，	持有的股權百分比		持有的表決權百分比	
	2025年	2024年	2025年	2024年
本集團	49.5001%	100%	90.0001%	100%
EGL	40.5000%	不適用	0%*	不適用
Golden Link Worldwide Limited	9.9999%	不適用	9.9999%	不適用
	100.0%	100%	100.0%	100%

* 於2025年12月31日，iCar Group Limited（「iCar」）的非控股權益合共持有50.4999%的股權。然而，根據本集團與EGL（為持有iCar 40.5%股權的非控股股東）訂立的不可撤回表決委託協議，本集團獲授權行使該40.5%股權所附有的全部表決權。因此，非控股權益僅可於iCar的股東大會上行使9.9999%表決權。

於報告日期非控股權益的累計結餘：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
— iCar Group Limited	228,164	不適用

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

36 擁有重大非控股權益的非全資附屬公司(續)

下表載列上述附屬公司的財務資料概要。所披露金額未扣除任何公司間對銷項目：

	iCar集團 2025年 人民幣千元
收入	8,574,797
年內虧損	(219,579)
年內全面收入總額	(219,579)
流動資產	2,896,586
非流動資產	2,082,382
流動負債	(3,937,844)
非流動負債	(658,897)

37 受限制股份單位計劃

本公司之受限制股份單位計劃乃於2013年5月20日獲得當時的股東批准並採納，主要目的為吸引技術熟練及經驗豐富的人員，透過向彼等提供機會獲得本公司的股權，鼓勵彼等留駐本集團，激勵彼等努力為本集團的未來發展及擴張而效力。受限制股份單位計劃的條款毋須遵從上市規則第17章條文，因為受限制股份單位計劃並不涉及本公司授出購股權以供認購新股。

37 受限制股份單位計劃(續)

根據受限制股份單位計劃，已授出受限制股份單位的歸屬條件須為合資格參與者於各歸屬期間仍受聘於本集團。受限制股份單位計劃的參與者(「**受限制股份單位參與者**」)並無任何受限制股份單位獎勵的相關股份的任何或有權益，除非及直至該等股份實際轉讓予受限制股份單位參與者為止。此外，受限制股份單位參與者不得就其受限制股份單位獎勵的相關股份行使投票權，且除非本公司董事會全權酌情決定而在給予受限制股份單位參與者的受限制股份單位授予函中指明，否則彼等亦無任何權利就受限制股份單位獎勵的任何相關股份收取任何現金或非現金收入、股息或分派及／或出售非現金及非實物分派的所得款項。

於2013年5月28日，根據受限制股份單位計劃，涉及合共19,110,898股股份(佔本公司股份上市日期已發行股份總數約1.75%)的受限制股份單位獎勵已無償授予18名受限制股份單位參與者，其中5名受限制股份單位參與者為董事。根據受限制股份單位計劃向受限制股份單位參與者授出的所有受限制股份單位獎勵的四年歸屬期如下：2014年1月2日歸屬10%、2015年1月2日歸屬30%、2016年1月2日歸屬30%及2017年1月2日歸屬30%。根據受限制股份單位計劃授出的各受限制股份單位獎勵具有相同的條款及條件。根據受限制股份單位計劃授出的受限制股份單位獎勵的授出及歸屬均遵守上市規則第10.08條。

於2013年8月27日，作為受限制股份單位參與者的五名董事各自同意，並經董事會確認及批准，將彼等各自獲授予的受限制股份單位獎勵數目削減62,000份。經削減的受限制股份單位獎勵總數(即310,000份受限制股份單位獎勵)已授予本公司一位僱員。由於前述情況，根據受限制股份單位計劃授出的受限制股份單位獎勵總數維持不變。

根據董事會於2013年8月27日通過的一項決議案及經各受限制股份單位參與者確認，所授出受限制股份單位獎勵的歸屬期由四年延長至五年如下：2014年1月2日歸屬10%、2014年6月30日歸屬10%、2015年1月2日歸屬20%、2016年1月2日歸屬20%、2017年1月2日歸屬20%及2018年1月2日歸屬20%。除了在前段中描述的向若干受限制股份單位參與者所授出受限制股份單位獎勵的相關股份數目及歸屬期期限的調整外，受限制股份單位計劃的條款均維持不變。

截至2018年12月31日止年度，由於若干受限制股份單位參與者的辭任，共有4,755,215份受限制股份單位獎勵被沒收及14,355,683份受限制股份單位獎勵已獲行使。截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司並無根據受限制股份單位計劃授出任何尚未行使的受限制股份單位獎勵。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

38 股份獎勵計劃

於2019年2月28日，股份獎勵計劃（「**股份獎勵計劃**」）（其為受限制股份單位計劃的替代股份獎勵計劃）獲得當時的股東的批准及採納，並委任Acheson Limited為股份獎勵計劃的受託人（「**受託人**」）。股份獎勵計劃之目的為(i)激勵、認可及獎勵本集團僱員、董事（執行或非執行董事，但不包括獨立非執行董事）及高級職員對本集團的貢獻；(ii)吸引並挽留人才，以促進本集團長期增長及發展；及(iii)保持董事會根據股份獎勵計劃按股份獎勵計劃規則向獲選人士作出的股份獎勵（「**獎勵**」）要約獲選人士（「**獲選人士**」）（「**獎勵持有人**」）的利益與股東利益一致，以提升本公司的長期財務業績。

由董事會（「**董事會**」）不時委任其成員組成的遴選委員會（「**遴選委員會**」）可不時按其全權的酌情決定選擇任何合資格人士參與股份獎勵計劃及根據董事會不時採納的遴選標準釐定將授予的股份數目。於收到遴選委員會提交的獲選人士（「**獲選人士**」）名單後，本公司薪酬委員會（「**薪酬委員會**」）將決定是否批准並向董事會推薦或駁回遴選委員會的任何選擇，但不會變更遴選委員會決定授予每名獲選人士的股份數目。董事會將隨即決定批准或駁回薪酬委員會的推薦，但不會變更經遴選委員會決定及薪酬委員會推薦授予每名獲選人士的股份數目。獎勵將以按當時市價從市場上購入之股份撥付而概不會根據股份獎勵計劃配發及發行任何新股份。受託人應以信託方式為獎勵持有人持有獎勵股份及相關收入，直至獎勵股份及相關收入根據股份獎勵計劃規則歸屬予相關獎勵持有人為止。於歸屬後，受託人須免費向該等獎勵持有人轉讓已歸屬之獎勵股份及相關收入。

受託人根據股份獎勵計劃可購入的最大股份總數為60,000,000股。受託人在任何時間內可持有的最大股份總數及相關收入（以股份形式）為30,542,313股，其於任何股份分拆或合併情況下須予以調整。倘根據股份獎勵計劃授予一名獲選人士的所有獎勵涉及的獎勵股份的總數（不論已歸屬與否）將超過不時已發行股份的0.5%，便將不會再向該獲選人士授出更多股份。

於2025年及2024年12月31日，受託人根據股份獎勵計劃持有29,987,000股股份。截至2025年及2024年12月31日止年度，並無授出任何股份。

39 購股權計劃

本公司設立一項購股權計劃(「**該計劃**」)，以向為本集團業務之成功作出貢獻之合資格參與者提供激勵及獎勵。該計劃之合資格參與者包括本公司及其附屬公司的僱員。該計劃於2015年6月26日生效，除非以其他方式取消或修訂，否則將於自該日起計十年有效。

現時可根據該計劃授出之未行使購股權數目不得超過該等購股權行使後本公司於2015年6月26日已發行股份之10%。於任何十二個月期間，該計劃各符合資格參與者根據購股權可獲發行之股份數目不得超過本公司已發行股份之1%。進一步授予超出此限額之購股權則須股東在股東大會上批准。

向本公司董事、行政總裁或主要股東或彼等之任何聯繫人士授予購股權須事先取得獨立非執行董事批准。此外，倘若於任何十二個月期間，授予本公司主要股東或獨立非執行董事或彼等各自之任何聯繫人士之購股權超出本公司任何時候已發行股份之0.1%或總值(根據授出日期本公司股份價格計算)超逾500萬港元，則須事先在股東大會上取得股東批准。

授出購股權之要約可於授出日期起計28日內予以接納，於接納授出購股權時須支付1.00港元，而該付款將不予退還且不被視為支付部分行使價。所授出購股權之行使期由董事決定，並於歸屬期後開始以及於該計劃期限屆滿當日終止。

購股權之行使價由董事釐定，惟不得少於下列各項之最高者：(i)本公司股份於授予購股權日期在聯交所之收市價；及(ii)本公司股份於緊接授出日期前五個營業日在聯交所刊發之每日報價表所載之平均收市價；及(iii)股份面值。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

39 購股權計劃(續)

購股權並非附帶可令持有人獲得股息或於股東大會投票的權利。

於本年度以下購股權尚未根據該計劃行使：

	2025年		2024年	
	加權平均 行使價 每股港元	購股權數目 千份	加權平均 行使價 每股港元	購股權數目 千份
於1月1日	3.47	42,191	3.47	42,191
年內授出	—	—	—	—
年內行使	—	—	—	—
年內沒收	—	(42,191)	—	—
於12月31日	—	—	3.47	42,191

年內概無購股權獲行使。

39 購股權計劃(續)

於報告期末尚未行使購股權的行使價及行使期如下：

2024年12月31日

購股權數目 千份	行使價* 每股港元	行使期
22,191	3.00	2017年7月1日 至2025年6月28日
20,000	4.00	2020年2月16日 至2025年12月17日
42,191		

* 倘若進行供股或紅股發行，或本公司之股本有其他類似變動，則購股權之行使價可予調整。

於報告期末，本公司並無尚未根據該計劃行使的購股權(2024年：42,191,000份)。因此，於2025年12月31日，概無可能根據本公司現時的資本架構額外發行普通股。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

40 綜合現金流量表附註

融資活動產生負債的變動

	可換股票據 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	銀行及 其他借款 人民幣千元	融資活動 產生之 負債總額 人民幣千元
於2024年1月1日	—	931,833	2,181,545	3,113,378
現金流量變動	—	(255,920)	1,246,788	990,868
非現金變動				
— 添置	—	650,308	1,426	651,734
— 提前終止	—	(67,361)	—	(67,361)
— 計入利息	—	62,706	—	62,706
— 匯率變動的影響淨額	—	2,207	(10,774)	(8,567)
於2024年12月31日	—	1,323,773	3,418,985	4,742,758
現金流量變動	80,000	(445,338)	803,353	438,015
非現金變動				
— 添置	—	711,034	—	711,034
— 收購附屬公司	—	14,357	52,782	67,139
— 計入利息	—	78,029	—	78,029
— 匯率變動的影響淨額	—	5,035	14,409	19,444
— 公平值虧損	42,060	—	—	42,060
— 轉換成iCar集團的部分交易 代價(附註46(b))	—	—	(250,000)	(250,000)
於2025年12月31日	122,060	1,686,890	4,039,529	5,848,479

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

41 資本承擔

於各報告日期，本集團有關尚未於本綜合財務報表內計提撥備的物業及設備以及注入資本的資本承擔如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
物業、廠房及設備 — 已訂約但未撥備	121,924	74,968

42 關聯方交易

馮長革先生為本公司主席、董事兼控股股東，並被視為本集團的關聯方。

除本綜合財務報表附註46(b)及其他部分詳述的交易外，本集團於年內與關聯方進行如下交易：

本集團主要管理人員薪酬

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
短期員工福利	1,015	1,931
已付主要管理人員薪酬總額	1,015	1,931

董事及主要行政人員酬金的進一步詳情載於本綜合財務報表附註9。

43 附屬公司

應收／應付附屬公司款項為無抵押、免息及無固定償還期。

於2025年12月31日的附屬公司詳情如下：

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立／註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
直接擁有						
Crystalline Prestige Investments Limited		Tortola, British Virgin Islands 2012年	註冊資本500美元及實繳資本0.01美元	100	100	投資控股
間接擁有						
LC Gloricar Investment Limited		Tortola, British Virgin Islands 2011年	註冊資本1,000,000美元及實繳資本10,000美元	100	100	投資控股
Ace Manufacturing Holding Limited		中國香港2012年	實繳資本100港元	100	100	投資控股
愛博福嘉有限公司		中國香港2011年	實繳資本100港元	100	100	投資控股
河南和諧汽車貿易有限公司	4	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣1,815,000,000元	100	100	投資控股
河南中德寶汽車銷售服務有限公司	3	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣42,860,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州鄭德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣40,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
西安華都汽車銷售服務有限公司	2	中國西安	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
河南英之翼汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣10,010,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
廣州市廣德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國廣州	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州華鼎汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
上海上德寶駿汽車銷售服務有限公司	2	中國上海	註冊及實繳資本 人民幣50,000,000元	90	90	汽車銷售及提供售後服務
宜昌路順汽車銷售服務有限公司	2	中國宜昌	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
洛陽豫德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國洛陽	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
南陽宛德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國南陽	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州華誠汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
安陽安德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國安陽	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
開封汴德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國開封	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
北京市華德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國北京	註冊及實繳資本 人民幣55,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣50,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
廈門遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國廈門	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
武漢漢德寶汽車銷售服務有限公司	1	中國武漢	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
武漢華鄭汽車銷售服務有限公司	2	中國武漢	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
蘇州意駿汽車銷售服務有限公司	2	中國蘇州	註冊及實繳資本 人民幣50,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
新鄉和德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國新鄉	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
北京豪駿行汽車銷售服務有限公司	1	中國北京	註冊及實繳資本 人民幣50,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
漯河潔德寶汽車銷售服務有限公司	1	中國漯河	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
常州常駿行汽車銷售服務有限公司	2	中國常州	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
無錫龍駿行汽車銷售服務有限公司	2	中國無錫	註冊及實繳資本 人民幣50,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
河南和諧汽車融資租賃有限公司	1	中國鄭州	註冊及實繳資本 250,000,000美元	100	100	融資租賃
上海谷卡二手車有限公司	1	中國上海	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	銷售二手汽車
洛陽遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國洛陽	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州華德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣30,010,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
邯鄲遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國邯鄲	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
商丘商沃汽車銷售服務有限公司	2	中國商丘	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
商丘商德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國商丘	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	90	90	汽車銷售及提供售後服務
南陽宛沃汽車銷售服務有限公司	2	中國南陽	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
上海君諾汽車服務有限公司	2	中國上海	註冊及實繳資本 人民幣5,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
周口周德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國周口	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	51	51	汽車銷售及提供售後服務
焦作遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國焦作	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州和駿汽車銷售有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣50,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鞏義市義德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國鞏義	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州賓馳汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
河南和諧汽車控股有限公司	1	中國鄭州	註冊資本 人民幣100,000,000元	100	100	投資控股
鄭州鄭沃汽車銷售有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
信陽市申沃汽車銷售服務有限公司	1	中國信陽	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
廣州市粵駿汽車銷售服務有限公司	2	中國廣州	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州和諧鄭駿汽車銷售有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
漯河漂德奧汽車銷售服務有限公司	2	中國漯河	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
新鄉和諧新駿汽車銷售服務有限公司	2	中國新鄉	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
商丘和諧銘駿汽車銷售服務有限公司	1	中國商丘	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
新鄉遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國新鄉	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州頤駿行汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
山西賓馳汽車銷售服務有限公司	2	中國山西	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
洛陽裕駿汽車銷售服務有限公司	2	中國洛陽	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立／註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
信陽遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國信陽	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
北京和諧嘉駿汽車銷售服務有限公司	2	中國北京	註冊及實繳資本 人民幣50,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
三門峽鈞德寶汽車銷售服務有限公司	1	中國三門峽	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
平頂山和諧豫駿汽車銷售服務有限公司	2	中國平頂山	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
呼和浩特皓德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國呼和浩特	註冊及實繳資本 人民幣16,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
武漢和諧和駿汽車銷售服務有限公司	2	中國武漢	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
河南和之諧物業管理有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	暫無業務
昆明樂駿汽車銷售服務有限公司	2	中國昆明	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
石家莊和諧賓馳汽車銷售服務有限公司	1	中國石家莊	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
江西和諧賓馳汽車銷售服務有限公司	1	中國江西	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
河南和之悅汽車服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣5,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
南昌和諧昌賓汽車銷售服務有限公司	2	中國南昌	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
九江江德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國九江	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄂爾多斯勝德寶汽車銷售服務有限公司	2	中國鄂爾多斯	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
青島恒駿汽車銷售服務有限公司	2	中國青島	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
滄州遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國滄州	註冊及實繳資本 人民幣20,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州頤德寶汽車銷售有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
南京瑞駿汽車銷售服務有限公司	2	中國南京	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
瀋陽遠達雷克薩斯汽車銷售服務有限公司	2	中國瀋陽	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
溫州和諧炬博汽車銷售有限公司	2	中國溫州	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
鄭州悅駿汽車銷售服務有限公司	2	中國鄭州	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
天津炬博汽車銷售服務有限公司	2	中國天津	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	100	汽車銷售及提供售後服務
西安麗駿汽車銷售服務有限公司	2	中國西安	註冊及實繳資本 人民幣30,000,000元	100	不適用	汽車銷售及提供售後服務
武漢和諧福駿汽車銷售服務有限公司	2	中國武漢	註冊及實繳資本 人民幣10,000,000元	100	不適用	汽車銷售及提供售後服務
愛車集團有限公司		開曼群島	註冊及實繳資本 85,733,786美元	49.5	100	投資控股
iCar Group Holdings Limited		英屬維爾京群島	註冊及實繳資本1美元	49.5	100	投資控股
Harmony New Energy Auto Service Europe Holding B.V.		荷蘭	註冊及實繳資本1,000歐元	49.5	100	投資控股
愛車亞洲有限公司		中國香港	註冊及實繳資本1港元	49.5	100	投資控股

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
和諧新能源汽車服務(香港)有限公司		中國香港	註冊及實繳資本 HK\$10,000	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務
和諧新能源汽車服務(泰國)有限公司 (Harmony New Energy Auto Service (Thailand) Co., Ltd.)		泰國	註冊及實繳資本 8,000,000泰銖	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務
Huan Ya He Zhong (Cambodia) Trading Co., Ltd.		柬埔寨	註冊及實繳資本 300,000美元	39.6	80	汽車銷售及提供售後服務
環亞合眾(香港)有限公司		中國香港	註冊及實繳資本100港元	39.6	80	投資控股
鑄鑄新能源汽車服務(香港)有限公司		中國香港	註冊及實繳資本100港元	49.5	100	暫無業務
Harmony New Energy Auto Service (Singapore) Pte. Ltd.		新加坡	註冊及實繳資本1,000新加坡元	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務
Wise Connect New Energy Leasing Pte. Ltd		新加坡	註冊及實繳資本1,000新加坡元	49.5	100	金融租賃服務
Harmony New Energy Auto Service (Philippines) Ltd., Corp.		菲律賓	註冊及實繳資本1,781,250 菲律賓比索	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務
PT Harmony New Energy Auto Service		印度尼西亞	註冊及實繳資本 10,500,000,000印度尼西亞盾	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務
Harmony New Energy Auto Service Korea Limited		韓國	註冊及實繳資本 972,000,000韓元	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

43 附屬公司(續)

名稱	附註	註冊成立/註冊 及營運地點	實繳資本	本公司應佔權益百分比		主要業務
				2025年	2024年	
Harmony New Energy Auto Service (London) Ltd		英國	註冊及實繳資本1,000英鎊	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務
Harmony Auto France		法國	註冊及實繳資本1,000歐元	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務
Harmony New Energy Auto Service (Melbourne) Pty Ltd		澳大利亞	註冊及實繳資本100澳元	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務
Harmony New Energy Auto Service (Sydney) Pty Ltd		澳大利亞	註冊及實繳資本100澳元	49.5	100	汽車銷售及提供售後服務

本附註中，上述中國公司的英文名稱代表管理層在翻譯該等公司的中文名稱時所做的最大努力，因為該等公司並未註冊或提供可用的英文名稱。

概無非控股權益被視為個別重大。

附註：

- (1) 該附屬公司是在中國註冊成立之外商獨資企業。
- (2) 該附屬公司是在中國註冊成立之全內資有限責任公司。
- (3) 該附屬公司是在中國註冊成立之非全內資有限責任公司。
- (4) 該附屬公司是在中國註冊成立之外商非獨資企業。

44 或然負債

於2025年及2024年12月31日，本集團概無重大或然負債。

45 本公司財務狀況表

(a) 本公司於報告期末的財務狀況表資料如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
非流動資產		
物業、廠房及設備	1,493	1,443
無形資產	13,871	14,552
於附屬公司的權益	2,022,430	2,199,304
使用權資產	5,228	3,167
可換股債券	149,184	—
	2,192,206	2,218,466
流動資產		
按公平值計入損益的金融資產	2,167	—
預付款項、其他應收款項及其他資產	12,393	3,418
現金及銀行結餘	25,490	37,934
	40,050	41,352
流動負債		
銀行貸款及其他借款	69,649	73,154
其他應付款項及應計費用	3,193	4,539
租賃負債	5,165	3,194
	78,007	80,887
流動負債淨額	(37,957)	(39,535)
資產總額減流動負債	2,154,249	2,178,931
資產淨額	2,154,249	2,178,931
資本及儲備		
股本	12,083	12,083
儲備	2,142,166	2,166,848
權益總額	2,154,249	2,178,931

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

46 附屬公司的重大交易

(a) 收購聯大汽車有限公司的業務

於2024年11月4日，本集團與聯大汽車有限公司(「賣方」)訂立買賣協議，以總代價150,000,000港元(相當於約人民幣137,355,000元)收購與香港比亞迪汽車分銷業務(「比亞迪汽車分銷業務」)有關之若干資產並承擔若干負債。本公司董事認為，比亞迪汽車分銷業務構成香港財務報告準則第3號項下之業務，因此該筆交易已作為一項業務收購入賬。

於收購日期所收購的可識別資產及負債的公平值如下：

所收購的淨資產：	人民幣千元
物業、廠房及設備	56,319
存貨	43,037
預付款項、其他應收款項及其他資產	1,114
其他應付款項及應計費用	(8,900)
	91,570
商譽	45,785
	137,355
支付方式：	
現金	137,355
收購產生的現金流出淨額：	人民幣千元
已付現金代價	137,355

該收購符合本集團拓展其在新能源汽車行業的市場佈局的策略，使集團成為比亞迪在香港的獨家分銷商。交易已於2024年12月17日順利完成，並已支付全部代價。預期該交易將帶動收入增長及提升本集團的長遠競爭優勢。

46 附屬公司的重大交易(續)

(a) 收購聯大汽車有限公司的業務(續)

由於比亞迪汽車分銷業務已併入本集團一間附屬公司的現有業務，本集團無法獨立識別比亞迪汽車業務於期內貢獻的收入及損益。此外，由於無法獲得比亞迪汽車業務於收購前的獨立歷史財務資料，本集團無法提供倘收購已於2024年1月1日完成的備考財務資料。

(b) 重組、出售iCar集團部分權益及發行可換股債券

截至2025年12月31日止年度，本集團就其附屬公司iCar Group Limited(「**iCar**」)完成一系列重組及融資交易(「**重組**」)。**iCar**為本集團所有於中國內地以外營運的附屬公司(統稱「**iCar集團**」)的直接控股公司。於重組前，**iCar**集團結欠本集團的未償還貸款及墊款連同應計利息合共約人民幣1,118.7百萬元(股東貸款)。為促進重組，本集團已實施資本重組，將股東貸款重組為重組資本、可換股票據及優先股股東貸款。

交易的主要內容如下：

(i) 重組資本

作為重組的一部分，金額約人民幣555.5百萬元的股東貸款將透過發行及配發77,150,493股**iCar**新股資本化為**iCar**的股本。於資本重組完成後，出售公司已發行股本總額將由10,000美元增至約人民幣555.6百萬元。

債務資本化後，本集團向Epower Global Limited(「**EGL**」)轉讓**iCar**之45.0%股權，連同若干可換股債券(如下文所述)，從而引入**EGL**作為戰略投資者。交易完成後，本集團保留**iCar**之55.0%股權。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

46 附屬公司的重大交易(續)

(b) 重組、出售iCar集團部分權益及發行可換股債券(續)

(ii) 可換股票據

於2025年8月18日，作為重組的一部分，部分股東貸款重組為兩批4.0%兩年期可換股債券，本金額分別為人民幣97,777,777元及人民幣80,000,000元。本集團向EGL轉讓本金額為人民幣80,000,000元(相當於可換股票據本金額總額的45%)的可換股債券。餘下可換股債券由本集團作為金融資產持有。

(iii) 優先股股東貸款

優先股股東貸款指未資本化為權益或轉換為可換股債券的股東貸款剩餘部分。該等工具提供優於普通權益持有人的回報及清償負債的權利。優先股股東貸款須於重組完成日期起計兩年內償還，並按年利率4.0%計息。iCar集團的償還應優先於iCar集團償還可換股票據及任何股息分派。

優先股股東貸款為集團內部結餘，並於合併賬目時對銷。因此，於2025年12月31日，並無於綜合財務狀況表確認相應金融資產或負債。

46 附屬公司的重大交易(續)

(b) 重組、出售iCar集團部分權益及發行可換股債券(續)

(iv) 通過發行新股視作出售部分權益

於2025年9月1日，iCar向獨立策略投資者Golden Link Worldwide Limited(「投資者」)發行8,573,293股新普通股，總現金代價為40,000,000美元。

於本次股份認購完成後，iCar的已發行股本總額增至85,733,786股。本集團於iCar集團的實際股權被攤薄至49.5001%，而EGL及該投資者分別持有40.5%及9.9999%。於2025年9月1日，本集團與EGL訂立不可撤銷投票代理協議，據此，EGL授權本集團行使其於iCar之40.5%股權所附帶的所有投票權。因此，本集團保留對iCar的控制權，並繼續合併入賬其財務業績。有關重大判斷乃基於上述與EGL訂立的表決權代理協議，據此本集團獲授iCar合共90.0001%的表決權，從而證明本集團對iCar集團擁有持續控制權。有關此重大會計判斷的進一步詳情載於附註4(a)(ii)。

該等交易合共導致iCar的非控股權益增加50.4999%。由於非控股權益對本集團而言屬重大，iCar的進一步詳情及財務資料概要於附註36披露。所收取代價與經非控股權益調整後應佔iCar淨資產賬面值相關份額之間的差額，直接確認為本公司擁有人應佔權益。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

46 附屬公司的重大交易(續)

(c) 收購G.S.S.A. Company Limited

於2025年4月30日，本集團向獨立第三方收購G.S.S.A. Company Limited (「**G.S.S.A.**」) 的全部股權，以現金支付總代價94,808,000泰銖(相當於人民幣20,733,000元)。G.S.S.A.為一間總部位於泰國的汽車經銷商集團。進行該收購旨在擴大本集團於東南亞汽車零售市場的版圖。

於收購日期所收購G.S.S.A的可識別資產及負債的公平值如下：

所收購的淨資產：	人民幣千元
流動資產及負債淨額，不包括存貨	(30,077)
存貨	30,950
物業、廠房及設備	16,950
使用權資產	14,357
無形資產 — 經銷協議	1,006
租賃負債	(14,357)
遞延稅項負債	113
	18,942
商譽	1,791
	20,733
支付方式：	
現金	20,733
收購產生的現金流出淨額：	人民幣千元
已付現金代價	20,733

46 附屬公司的重大交易(續)

(c) 收購G.S.S.A. Company Limited(續)

收購G.S.S.A產生的商譽歸因於在新市場分銷本集團產品的預期盈利能力，以及合併所帶來的預期未來營運協同效應。

自收購日期起至報告期末止期間，G.S.S.A為本集團收入及溢利貢獻約775,209,000泰銖(相當於人民幣169,553,000元)及虧損37,331,000泰銖(相當於人民幣8,165,000元)。

倘若收購已於2025年1月1日完成，本集團年內的總收益將約為人民幣20,081,064,000元，而年內虧損將約為人民幣723,387,000元。該等備考資料僅供說明之用，未必能反映倘收購已於2025年1月1日完成本集團實際可達致的收益及經營業績，亦非旨在預測未來業績。

47 財務風險管理

本集團正常業務過程中產生信貸、流動資金、利率及貨幣風險。本集團亦面臨其於其他實體之股權投資產生之股價風險及自身股價變動之風險。

本集團面臨的該等風險及本集團用以管理該等風險的財務風險管理政策及慣例概述如下。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

47 財務風險管理(續)

(a) 信貸風險

信貸風險是指交易對手違反合約義務而導致本集團財務損失的風險。本集團的信貸風險主要來自現金及現金等價物、已抵押及受限制銀行存款、在途現金、定期存款以及貿易應收賬款及其他應收款項。

由於交易對手為本集團認為屬低信貸風險的銀行及金融機構，因此本集團來自現金及現金等價物、已抵押及受限制銀行存款、在途現金、定期存款及按公平值計入損益的投資的信貸風險有限。

貿易應收賬款

由於除銷為少數情況，並須經高級管理人員批准後，方可提供，故貿易應收賬款的信貸風險有限。貿易應收賬款結餘主要指主要金融機構向本集團的客戶授予的按揭、自保險公司的應收保險佣金及自汽車製造商的應收保證金。按揭通常由主要金融機構於一個月內直接償還。而就自保險公司及汽車製造商的應收款項，由於該等公司信譽良好或擁有良好信貸評級，故違約風險被認為較低。根據過往經驗，由於信貸質素並無重大變動，且該等結餘仍被視為可全數收回，本集團認為並無必要就該等結餘作出減值撥備。通常本集團並無向客戶取得抵押品。

於報告期末，應收本集團五大債務人及最大單一債務人的款項分別佔貿易應收賬款總額的27% (2024年：32%) 及8% (2024年：13%)。

本集團就貿易應收賬款按相當於全期預期信貸虧損之金額計量虧損撥備。於2025年12月31日，本集團根據香港財務報告準則第9號進行評估，並無就貿易應收賬款確認重大虧損撥備(2024年12月31日：零)。

47 財務風險管理(續)

(a) 信貸風險(續)

預付款項及其他應收款項及按金

由於交易對手主要為聲譽良好的汽車生產商，故有關預付款項及其他應收款項及按金的信貸風險有限。

本集團就預付款項及其他應收款項及按金按相當於12個月預期信貸虧損之金額計量虧損撥備，惟自初步確認以來信貸風險顯著增加的情況除外，該等情況下，按相當於全期預期信貸虧損之金額計量虧損撥備。除附註7所披露的撥備外，於2025年12月31日，本集團根據香港財務報告準則第9號進行評估，並無就預付款項及其他應收款項及按金確認重大虧損撥備(2024年12月31日：零)。

(b) 流動資金風險

流動資金風險為本集團於財務責任到期時未能履約的風險。

本集團管理流動資金的方法是盡量確保在正常及緊絀的情況下均具備充裕的流動資金償還到期負債，不會發生無法承擔的損失或有損本集團聲譽的風險。

本集團的政策是定期監察流動資金需求，確保其維持充裕現金儲備及獲得主要金融機構足額的承諾性融資，以滿足短期和長期的流動資金需求。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

47 財務風險管理(續)

(b) 流動資金風險(續)

下表顯示本集團金融負債於報告期末的餘下合約到期期限，乃根據合約未貼現現金流量(包括於報告期末，以合約利率計算的利息付款，或如為浮動利率，則根據當期利率計算)及本集團須付款的最早日期而定。

於2025年12月31日

	一年內或 按要求 人民幣千元	一年以上 兩年以下 人民幣千元	兩年以上 五年以下 人民幣千元	五年以上 人民幣千元	總計 人民幣千元	賬面值 人民幣千元
按公平值計入損益的可換股票據	—	83,200	—	—	83,200	122,060
銀行貸款及其他借款	4,249,585	—	—	—	4,249,585	4,039,529
貿易應付賬款及應付票據	759,528	—	—	—	759,528	759,528
其他應付款項	634,806	—	—	—	634,806	634,806
租賃負債	391,593	237,432	775,686	680,450	2,085,161	1,686,890
	6,035,512	320,632	775,686	680,450	7,812,280	7,242,813

於2024年12月31日

	一年內 或按要求 人民幣千元	一年以上 兩年以下 人民幣千元	兩年以上 五年以下 人民幣千元	五年以上 人民幣千元	總計 人民幣千元	賬面值 人民幣千元
銀行貸款及其他借款	3,596,772	—	—	—	3,596,772	3,418,985
貿易應付賬款及應付票據	855,245	—	—	—	855,245	855,245
其他應付款項	444,559	—	—	—	444,559	444,559
租賃負債	265,068	237,432	554,009	638,208	1,694,717	1,323,773
	5,161,644	237,432	554,009	638,208	6,591,293	6,042,562

47 財務風險管理(續)

(c) 利率風險

本集團的銀行存款、銀行貸款及其他借款按固定利率計息，因此承受公平值利率風險。

由於本集團並無以浮動利率計息的銀行貸款及其他借款，故本集團所面臨的利率波動風險非常有限。

(d) 外匯風險

本集團面對的貨幣風險主要來自經營活動及融資活動，該等活動產生以外幣計值(即交易相關業務的功能貨幣以外的貨幣)的貿易應收賬款及其他應收款項、現金及現金等價物、集團內公司間即期應收款項及應付款項結餘淨額、貿易應付賬款及其他應付款項以及銀行貸款及借款。產生此風險的貨幣主要為人民幣。

下表詳列本集團於報告期末所承受以相關實體功能貨幣以外的貨幣計值的已確認資產或負債而產生的貨幣風險。就呈報而言，所承受風險的金額已按年結日的即期匯率換算為人民幣。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

47 財務風險管理(續)

(d) 外匯風險(續)

於2025年12月31日(以人民幣千元呈列)						
	貿易應收 賬款及其他 應收款項	現金及 現金等價物	集團內 公司間結餘	貿易應付 賬款及其他 應付款項	銀行貸款及 其他借款	已確認 資產及負債 所產生的 風險淨額
人民幣	209,663	2,176	(510,401)	—	—	(298,562)
澳元	25,130	—	47,358	—	—	72,488
英鎊	12	48	124,330	—	—	124,390
柬埔寨瑞爾	—	(6,778)	—	—	—	(6,778)
歐元	363	101	154,052	(70)	—	154,446
港元	217	13	(486,289)	(743)	—	(486,802)
印尼盧比	—	—	(103,250)	—	—	(103,250)
日圓	135	3	24,949	—	—	25,087
韓元	—	—	(3)	—	—	(3)
馬來西亞林吉特	—	—	(90,632)	—	—	(90,632)
新西蘭元	—	17	810	—	—	827
菲律賓比索	—	—	(3,386)	—	—	(3,386)
新加坡元	—	3	(30,004)	—	—	(30,001)
瑞士法郎	—	—	(1)	—	—	(1)
泰銖	—	14	(7,762)	—	—	(7,748)
美元	1,515	8,855	(321,808)	(2,792)	(25,362)	(339,592)
	237,035	4,452	(1,202,037)	(3,605)	(25,362)	(989,517)

47 財務風險管理(續)

(d) 外匯風險(續)

於2024年12月31日(以人民幣千元呈列)

	貿易應收 賬款及其他 應收款項	現金及 現金等價物	集團內 公司間結餘	貿易應付 賬款及其他 應付款項	銀行貸款及 其他借款	已確認 資產及負債 所產生的 風險淨額
人民幣	972	571	(513,916)	165	—	(512,208)
澳元	10,587	522	7,409	—	—	18,518
英鎊	—	—	23,178	—	—	23,178
加拿大元	—	2	420	—	—	422
歐元	—	59	30,527	—	—	30,586
港元	226	192	(181,397)	—	—	(180,979)
印尼盧比	—	—	(7,198)	—	—	(7,198)
日圓	—	9	7,276	—	—	7,285
馬來西亞林吉特	—	—	(7)	—	—	(7)
美元	2,930	6,683	85,602	—	(25,190)	70,025
	14,715	8,038	(548,106)	165	(25,190)	(550,378)

下表列示假設所有其他風險變數保持不變，倘於報告期末本集團面臨重大風險的匯率於該日出現變動，本集團除稅後溢利(及保留盈利)可能出現的即時變動。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

47 財務風險管理(續)

(d) 外匯風險(續)

	2025年		2025年	
	匯率上升	除稅後虧損及 保留盈利變動 人民幣千元	匯率下降	除稅後虧損及 保留盈利變動 人民幣千元
澳元	+1%	605	-1%	(605)
英鎊	+1%	1,033	-1%	(1,033)
柬埔寨瑞爾	+1%	(54)	-1%	54
歐元	+1%	1,285	-1%	(1,285)
港元	+1%	(3,865)	-1%	3,865
印尼盧比	+1%	(862)	-1%	862
日圓	+1%	210	-1%	(210)
馬來西亞林吉特	+1%	(757)	-1%	757
新西蘭元	+1%	7	-1%	(7)
菲律賓比索	+1%	(28)	-1%	28
新加坡元	+1%	(250)	-1%	250
泰銖	+1%	(65)	-1%	65
美元	+1%	(2,626)	-1%	2,626

47 財務風險管理(續)

(d) 外匯風險(續)

	2024年		2024年	
	匯率上升	除稅後虧損及 保留盈利變動 人民幣千元	匯率下降	除稅後虧損及 保留盈利變動 人民幣千元
澳元	+1%	(99)	-1%	99
英鎊	+1%	(144)	-1%	144
加拿大元	+1%	(17)	-1%	17
歐元	+1%	(298)	-1%	298
港元	+1%	(794)	-1%	794
印尼盧比	+1%	15	-1%	(15)
日圓	+1%	(124)	-1%	124
韓元	+1%	(59)	-1%	59
馬來西亞林吉特	+1%	(85)	-1%	85
菲律賓比索	+1%	(30)	-1%	30
新加坡元	+1%	(90)	-1%	90
瑞士法郎	+1%	(3)	-1%	3
泰銖	+1%	(145)	-1%	145
美元	+1%	2	-1%	(2)
越南盾	+1%	(73)	-1%	73

上表呈列的分析結果總結本集團各實體以相關功能貨幣計量的除稅後溢利及權益的即時影響，有關影響以報告期末的匯率換算為人民幣呈報。

敏感度分析乃假設匯率變動已用於重新計量本集團所持有令本集團於報告期末蒙受外幣風險的金融工具。海外業務的財務報表換算為本集團呈列貨幣時產生之差額，不會計入有關分析。有關分析按與2024年的分析之相同基準進行。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

47 財務風險管理(續)

(e) 於12月31日金融工具之類別

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
金融資產		
按公平值計入損益的金融資產	2,167	2,957
按公平值計入其他全面收入的金融資產	30,791	31,669
按攤銷成本計量的金融資產		
— 融資租賃應收款項	357,660	358,318
— 貿易應收賬款	388,198	285,972
— 計入預付款項、其他應收款項及其他資產的 金融資產	1,869,860	2,084,367
— 已抵押及受限制銀行存款	333,077	313,845
— 在途現金	55,409	12,715
— 現金及銀行結餘	1,561,759	1,107,974
	4,598,921	4,197,817
金融負債		
按攤銷成本列賬的金融負債		
— 銀行貸款及其他借款	4,039,529	3,418,985
— 按公平值計入損益的可換股票據	122,060	—
— 貿易應付賬款及應付票據	759,528	855,245
— 計入其他應付款項及應計費用的金融負債	633,622	444,559
— 租賃負債	1,686,890	1,323,773
	7,241,629	6,042,562

47 財務風險管理(續)

(f) 資本管理

本集團進行資本管理的主要目標為保障本集團持續經營的能力及保持穩健資本比率以支持其業務發展及令股東價值最大化。

本集團根據經濟狀況的變動及相關資產的風險特徵管理其資本架構並對其作出調整。為維持或調整資本架構，本集團可能調整向股東派付的股息，向股東退還資本或發行新股份。本集團毋須受任何外部資本要求規限。於年內，資本管理的目標、政策或程序概無作出任何改變。

本集團使用資產負債比率(即負債淨額除母公司擁有人應佔權益總值)監控資本。負債淨額包括銀行貸款及其他借款、貿易應付賬款及應付票據、其他應付款項及應計費用，減現金及銀行結餘及結構性存款。於報告期末的資產負債比率如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
銀行貸款及其他借款	4,161,589	3,418,985
貿易應付賬款及應付票據	759,528	855,245
其他應付款項及應計費用	634,806	444,559
減：在途現金	(55,409)	(12,715)
減：現金及銀行結餘	(1,561,759)	(1,107,974)
債務淨額	3,938,755	3,598,100
本公司擁有人應佔權益	4,809,809	5,173,726
資產負債比率	81.9%	69.5%

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

48 公平值計量

公平值為在市場參與者於計量日期的有序交易情況下出售一項資產而將收取或轉移一項負債而將支付之價格。以下為使用公平值層級計量公平值之披露，有關層級將用以計量公平值之估值技術之輸入數據分為三個層級：

第一級輸入數據：本集團可於計量日期取得之同類資產或負債在活躍市場上之報價（未經調整）。

第二級輸入數據：除第一級所包括之報價外，資產或負債之可直接或間接觀察所得輸入數據。

第三級輸入數據：資產或負債之不可觀察輸入數據。

於事件或導致轉讓之情況改變當日，本集團之政策乃確認轉入及轉出三級中任何一級。

(a) 於2025年12月31日的公平值層級披露：

描述	利用下列項目進行的公平值計量：			總計 人民幣千元
	第一級 人民幣千元	第二級 人民幣千元	第三級 人民幣千元	
經常性公平值計量：				
按公平值計入其他全面收入之金融資產				
非上市股權投資	—	—	30,791	30,791
按公平值計入損益之投資				
上市股權投資	2,167	—	—	2,167
可換股票據	—	—	122,060	122,060
經常性公平值計量總計	2,167	—	152,851	155,018

48 公平值計量(續)

(a) 於2025年12月31日的公平值層級披露：(續)

於2024年12月31日的公平值層級披露：

描述	利用下列項目進行的公平值計量：			總計 人民幣千元
	第一級 人民幣千元	第二級 人民幣千元	第三級 人民幣千元	
經常性公平值計量：				
<i>按公平值計入其他全面收入的金融資產</i>				
未上市股權投資	—	—	31,669	31,669
<i>按公平值計入損益的投資</i>				
上市股權投資	2,957	—	—	2,957
經常性公平值計量總計	2,957	—	31,669	34,626

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

48 公平值計量(續)

(b) 根據第三級按公平值計量的資產對賬：

描述	按公平值計入 其他全面收入之 股權投資 人民幣千元	按公平值計入 損益股權 投資的投資 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	31,669	2,957	34,626
添置	—	—	—
確認的總收益或虧損 於損益中*	(878)	(790)	(1,668)
於其他全面收入中	—	—	—
於2025年12月31日	30,791	2,167	32,958
* 包括於報告期末所持資產的 收益或虧損	—	(790)	(790)

描述	按公平值計入 其他全面收入之 股權投資 人民幣千元	按公平值計入 損益股權 投資的投資 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	45,000	—	45,000
添置	31,669	3,866	35,535
確認的總收益或虧損 於損益中*	—	(909)	(909)
於其他全面收入中	(45,000)	—	(45,000)
於2024年12月31日	31,669	2,957	34,626
* 包括於報告期末所持資產的 收益或虧損	—	(909)	(909)

48 公平值計量(續)

(c) 於報告期末本集團所採用的估值程序及公平值計量所採用的估值技術及輸入數據的披露：

本集團財務總監須為就財務報告所需的資產及負債公平值計量負責，包括第三級的公平值計量。財務總監直接向董事會報告該等公平值計量。財務總監與董事會就估值過程及結果每年進行最少兩次討論。

就第三級的公平值計量，本集團通常會委聘具有認可專業資格及近期經驗的外部估值專家履行估值。

第三級公平值計量

於2025年12月31日

描述	估值技術	不可觀察輸入數據	範圍	增加輸入數據對公平值的影響	公平值 2025年 人民幣千元
按公平值計入其他全面收入之股權投資	市場法	行業可比較回報	-7.89%	減少	30,791
按公平值計入損益之可換股票據	二項期權定價模型	缺乏市場流通性折讓	13.28%	減少	122,060
		無風險利率	1.326%	減少	
		預期波幅	46.14%	減少	

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

48 公平值計量(續)

(c) 於報告期末本集團所採用的估值程序及公平值計量所採用的估值技術及輸入數據的披露：
(續)

第三級公平值計量(續)

於2024年12月31日

描述	估值技術	不可觀察輸入數據	範圍	增加輸入數據 對公平值 的影響	公平值 2024年 人民幣千元
按公平值計入其他全面收入之股權投資	資產法	缺乏市場流通性折讓	15.7%	減少	31,669

49 比較數字

若干比較數字經已重新分類，以符合本年度的呈列方式。該等重新分類對本集團於2025年及2024年12月31日的權益總額或本集團截至2025年及2024年12月31日止年度的虧損概無影響。

50 批准綜合財務報表

綜合財務報表於2026年3月31日獲董事會批准及授權刊發。

五年財務概要

業績

	截至12月31日止年度				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
收入	20,026,877	15,617,447	16,579,232	16,321,659	17,981,051
除稅前(虧損)/溢利	(714,215)	(314,147)	(178,379)	(1,507,285)	926,965
稅項	(9,353)	28,412	(63,145)	(115,519)	(235,694)
年內(虧損)/溢利	(723,568)	(285,735)	(241,524)	(1,622,804)	691,271
以下各方應佔(虧損)/溢利：					
本公司擁有人	(634,991)	(291,070)	(252,194)	(1,627,762)	673,155
非控股權益	(88,577)	5,335	10,670	4,958	18,166
年內(虧損)/溢利	(723,568)	(285,735)	(241,524)	(1,622,804)	691,321
每股(虧損)/盈利					
基本(人民幣元)	(0.42)	(0.20)	(0.17)	(1.08)	0.44
攤薄(人民幣元)	(0.42)	(0.20)	(0.17)	(1.08)	0.44

資產及負債

	於12月31日				
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
資產總額	12,903,985	12,247,305	10,835,166	10,802,557	13,248,598
負債總額	7,849,621	6,994,069	5,169,999	4,775,850	5,206,036
	5,054,364	5,253,236	5,665,167	6,026,707	8,042,562
本公司權益股東應佔權益	4,809,809	5,173,726	5,572,299	5,946,823	7,967,380
非控股權益	244,555	79,510	92,868	79,884	75,182
權益總額	5,054,364	5,253,236	5,665,167	6,026,707	8,042,562