

ZOOMLION 中 聯 重 科

中聯重科股份有限公司

ZOOMLION HEAVY INDUSTRY
SCIENCE AND TECHNOLOGY CO., LTD.*

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

H 股股份代號 : 01157 | A 股股份代號 : 000157



年報 | 2025

* 僅供識別

ZOOMLION 中 聯 重 科

重要提示

- 本公司董事會及董事、高級管理人員保證年度報告內容的真實、準確、完整，不存在虛假記載、誤導性陳述或重大遺漏，並承擔個別和連帶的法律責任。
- 所有董事均已出席了審議本報告的董事會會議。

釋義

除非另有說明，以下簡稱在本報告之含義如下：

「《章程》」或「《公司章程》」指本公司的章程。

「董事會」指本公司的董事會。

公司、本公司、中聯重科指中聯重科股份有限公司。

《香港上市規則》指《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》。

報告期指截至2025年12月31日止財政年度。



目錄

公司基本情況簡介	2
董事長致辭	4
會計數據和財務指標摘要	6
董事會報告	8
管理層討論與分析	43
股份變動及股東情況	53
董事、監事、高級管理人員和員工情況	57
公司治理	71
獨立核數師報告書	93
按照國際財務報告準則編製的財務報表及附註	105



公司基本情況簡介

一、公司信息

公司中文名稱：中聯重科股份有限公司
中文縮寫：中聯重科
公司英文名稱：Zoomlion Heavy Industry Science and Technology Co., Ltd.*
英文縮寫：Zoomlion

公司法定代表人：詹純新

公司秘書：楊篤志
聯繫地址：湖南省長沙市銀盆南路361號
電話：(86 731) 85650157
傳真：(86 731) 85651157
電子信箱：157@zoomlion.com

公司註冊地址及辦公地址：中國湖南省長沙市銀盆南路361號
郵政編碼：410013
公司互聯網網址：<http://www.zoomlion.com/>
電子信箱：157@zoomlion.com

授權代表：詹純新、楊篤志
授權代表地址：中國湖南省長沙市銀盆南路361號

公司選定的信息披露報刊：《中國證券報》、《上海證券報》、《證券時報》、《證券日報》
登載A股公告網站：<http://www.cninfo.com.cn>
登載H股公告網站：<http://www.hkexnews.hk>

上市信息：A股
深圳證券交易所（「深交所」）
股票簡稱：中聯重科
股票代碼：000157
H股
香港聯合交易所有限公司（「香港聯交所」）
股票簡稱：中聯重科
股票代碼：1157

公司基本情況簡介

二、其他有關資料

H股證券登記處：香港中央證券登記有限公司
香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-16舖

法律顧問

境內律師：方達律師事務所
中國北京市朝陽區光華路一號北京嘉里中心北樓27層
香港律師：諾頓羅氏香港
香港中環康樂廣場1號怡和大廈38樓

審計師／核數師

境內 畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合夥)
中國•北京市東城區東長安街東方廣場畢馬威大樓8層
國際 畢馬威會計師事務所
根據《會計及財務匯報局條例》註冊的公眾利益實體核數師
香港中環遮打道10號太子大廈8樓

董事長致辭

尊敬的各位股東：

2025年，是充滿機遇和挑戰的一年，也是中聯重科各項工作取得豐碩成果的一年。全體中聯人頑強拼搏、極致奮競，以多元化為路徑，以技術創新為根本，以全球化為方向，加速打造具有全球競爭力的世界一流先進製造業企業，企業經營持續向新向優，高質量發展邁上新台階。

面對市場的深刻變化，我們牢牢把握「要效益、要規模、要質量、要可持續」的辯證關係，優佈局、精技術、強管理、控風險，企業的文化底座、管理理念底座、數字化底座更加堅實，保持了昂揚向上的發展態勢。

2025年，我們的產業梯隊多元化發展，傳統優勢產業築牢業績基本盤，新興戰略產業蓬勃發展，具身智能機器人、新能源、新數字等未來產業加速落地；我們的全球化轉型全面推進，「1+N」全球製造佈局加速形成，「端對端、數字化、本土化、合規化」的海外業務體系支撐海外業務持續高速增長；我們的技術和產品面向全球市場創新迭代，打造了一批農業機械、礦山機械領域的世界之最和全球領先產品；我們的管理加速全面數字化、端對端轉型，並融合人工智能，實現管理效率和效益大幅提升；我們的智能製造全面提質升級，中聯智慧產業城全面建成，智能產線加速融合前沿技術，構建了柔性、高效、智能的產業新生態，國際競爭力進一步提升。

2026年，是「十五五」規劃開局之年，也將是中聯重科全面加速全球化進程，全力打造世界一流先進製造業企業的關鍵一年。

董事長致辭

在新的征程上，我們將錨定高質量發展的目標，持續做深、做細、做透各項工作。我們將加快壯大產業梯隊，推動形成各產業板塊競相發展、多元並進的新格局；全面加速全球化進程，加快完善海外業務、服務、風控、製造四大體系，加速開拓高端市場；牢牢抓住技術和產品這個根本，持續推進前瞻技術探索，加快「智能化、綠色化、數字化」產品的創新研發，滿足全球市場需求；加快完善具有中聯特色的經營管理體系，統籌規模效益與風險控制，確保企業運行穩健高效，為客戶創造更大價值，為股東帶來更多回報。

最後，本人謹代表董事會，向關心和支持公司發展的所有股東、廣大客戶、合作夥伴、社會各界人士以及中聯重科全體員工表示衷心的感謝。

董事長
詹純新

會計數據和財務指標摘要

一、按照中國企業會計準則編製的本年度主要財務數據

單位：人民幣元

項目	2025年	2024年	本年比上年增減	2023年
營業收入(元)	52,107,129,173.91	45,478,184,506.84	14.58%	47,074,853,106.11
歸屬於上市公司股東的淨利潤(元)	4,858,487,017.80	3,520,377,530.14	38.01%	3,506,011,590.67
歸屬於上市公司股東的扣除 非經常性損益的淨利潤(元)	3,369,675,970.93	2,554,049,823.66	31.93%	2,708,465,645.75
經營活動產生的現金流量淨額(元)	4,873,901,652.93	2,142,055,023.05	127.53%	2,712,551,743.37
基本每股收益(元/股)	0.56	0.41	36.59%	0.43
稀釋每股收益(元/股)	0.56	0.41	36.59%	0.42
加權平均淨資產收益率	8.34%	6.24%	2.10%	6.41%

項目	2025年末	2024年末	本年末比上年末增減	2023年末
總資產(元)	133,141,069,402.05	123,745,691,290.43	7.59%	130,862,389,408.99
歸屬於上市公司股東的淨資產(元)	57,568,372,991.09	57,137,084,576.40	0.75%	56,407,020,348.19

二、按照國際財務報告準則編製的本公司近五年主要財務數據

單位：人民幣百萬元

營業額和利潤	2025	2024	2023	2022	2021
收入	52,107	45,478	47,075	41,631	67,131
稅前利潤	5,794	4,383	4,272	2,512	7,357
所得稅費用	(767)	(374)	(457)	(86)	(938)
本年度利潤	5,027	4,009	3,815	2,426	6,419
本年度利潤歸屬於：					
本公司股東	4,779	3,521	3,550	2,347	6,303
非控股股東	248	488	265	79	116
每股基本淨利潤 (人民幣元)	0.55	0.41	0.43	0.28	0.76
每股基本及攤薄淨利潤 (人民幣元)	0.55	0.41	0.43	0.28	0.75
槓桿比率%(附註)	55.05%	51.66%	54.80%	53.90%	52.24%

附註：槓桿比率乃按截至相關期間止總債務除以總資產計算。

會計數據和財務指標摘要

單位：人民幣百萬元

資產與負債	2025	2024	2023	2022	2021
非流動資產	49,077	49,234	52,819	49,915	49,268
流動資產	84,030	74,478	78,006	73,602	72,714
流動負債	48,966	42,987	49,996	48,393	49,675
流動資產淨額	35,064	31,491	28,010	25,209	23,039
總資產減流動負債	84,141	80,725	80,829	75,124	72,307
非流動負債	24,303	20,923	21,698	18,185	14,047
淨資產	59,838	59,802	59,131	56,939	58,260
本公司股東應佔權益	57,534	57,101	56,371	54,705	56,831
非控股股東權益	2,304	2,701	2,760	2,234	1,429

三、按照中國企業會計準則與國際財務報告準則編製的經審計財務報表的差異

單位：人民幣元

項目	歸屬於上市公司股東的淨利潤		歸屬於上市公司股東的淨資產	
	本期數	上期數	期末數	期初數
按中國會計準則	4,858,487,017.80	3,520,377,530.14	57,568,372,991.09	57,137,084,576.40
按國際會計準則調整的項目及金額				
— 以前年度企業合併發生的併購成本			-36,528,600.00	-36,528,600.00
— 本期專項儲備安全生產費提取 額超過使用額度的金額	-80,195,435.08	827,502.22		
按國際會計準則	4,778,291,582.72	3,521,205,032.36	57,531,844,391.09	57,100,555,976.40

董事會報告

本公司董事會欣然提呈截至2025年12月31日止年度之董事會報告及本公司和本集團已審計的財務報表。

一、2025年經營情況回顧

公司秉持「用互聯網思維做企業、用極致思維做產品」的核心理念，錨定高質量發展目標，圍繞「相關多元化、全球化、數字化」戰略方向持續推進。通過以科技創新驅動高質量發展，深入推進「數字化、智能化、綠色化」轉型升級，持續深耕傳統優勢板塊，加速培育壯大新興業務板塊，積極孵化未來產業，提速具身智能機器人產業化落地。全面拓展全球化市場佈局，為公司開闢全新增長空間，助力企業穿越經濟週期，實現穩健可持續的高質量發展。

報告期內，公司實現營業收入521.07億元，同比增長14.58%；歸屬於母公司淨利潤47.79億元，同比增長35.73%。

報告期內，公司開展的主要工作如下：

1、 加快產業梯隊競相發展

在報告期內，公司加速推進產業板塊多元化，全力構建傳統優勢產業與新興產業協同融合、競相發展的良好格局，強化戰略執行力，推動營銷管理體系深度變革，保障戰略規劃高效落地。傳統優勢產業穩步提升競爭力，築牢發展根基；新興產業加速壯大，逐步形成新的增長極；加速培育具身智能機器人，前瞻佈局未來產業。

董事會報告

(1) 主導產品市場地位穩固

混凝土機械、工程起重機械、建築起重機械三大傳統優勢產品線堅守穩健發展戰略，統籌優化全局資源配置，全面推進海外轉型，深化「品字型」管理模式，嚴控國內海外市場風險，全方位提升運營管理質量，積蓄新動能以促進公司高質量發展。三大產品線國內市場地位穩固，混凝土、工起產品板塊加速向上，規模與效益同步提升，新能源攪拌車、國內履帶吊產品實現翻番式增長；海外業務規模與市場地位持續提升，三大產品線整體出口銷售規模同比增幅超21%。

(2) 土方機械規模躍升，劍指百億

土方機械通過全面完善微小挖型譜、全方位提升中大挖性能、持續引領超大噸位綠色礦山技術，成功構建覆蓋全場景的產品矩陣，形成行業領先的競爭力。國內市場方面，產品結構持續優化，大噸位產品優勢凸顯，百噸級以上礦用挖掘機躍居行業前三。海外市場方面，深耕全球化佈局，持續優化全球服務與配件網絡，重點區域持續突破，拉美等新興區域漲幅超77%，歐洲等高端市場漲幅突破600%，挖掘機出口規模躍居國內前三。報告期內，土方機械國內銷售規模同比增幅超13%，出口銷售規模同比增幅超57%，增速領跑行業。

董事會報告

(3) 高空作業機械引領全球高端市場發展

依託持續的技術創新，公司已構建起堅實的核心競爭優勢，在超高米段領域掌握全球定價權。其中：超高米段直臂產品全球地位領先，世界之最高的82米超高米段直臂產品通過歐盟CE認證，並實現批量交付；高米段曲臂產品ZA32J全球地位領先；桅柱產品實現北美和歐洲主流型譜全覆蓋。目前，公司高米段產品在歐洲、美洲、亞太地區實現規模化出口，技術領先性與產品競爭力顯著。在產業佈局上，全球化市場拓展與本地化佈局齊頭並進，匈牙利工廠建成投產並進入產能爬坡階段，本土製造競爭力持續深化，多維度佈局積蓄未來增長新動能，為鞏固全球高空作業機械領域領先地位奠定堅實基礎。

(4) 農業機械持續深耕精益發展

圍繞落實「高端、國際、新能源」核心發展戰略，全面推進產品、研發、市場、生產、人力全鏈條體系性升級；聚焦全球四大典型規模農業作業場景，打造整套產品解決方案；持續深耕重點市場，快速拓展海外市場渠道，強化終端市場滲透；系統整合工廠製造資源，打造全球精益製造網絡；通過資源整合與隊形重塑，提升投入產出效率，實現全維度精益發展。報告期內，國內外渠道覆蓋面、滲透力顯著提升，農業機械海外銷售規模同比增幅超過21%。

董事會報告

(5) 礦山機械實現競爭力與市場雙躍升

礦山機械聚焦「綠色化、大型化、智能化」方向，致力於打造全工序高端礦山裝備，寬體車、潛孔鑽機、選礦設備、電動輪礦卡等等全面協同發力，產品綜合競爭力行業領先。國內業務逆勢增長，成功打入央國企能源客戶市場，加速向高端市場挺進；海外加速點「綠」全球礦山，新增點亮礦山99座，加快拓展全球高端礦山市場，海外銷售收入同比增長3倍。

(6) 新興業務板塊蓬勃發展

依託公司的平台與品牌優勢，應急裝備、基礎施工、工業車輛等新興業務產品型譜迅速拓展，市場佈局持續完善，行業地位不斷提升。

應急裝備舉高類、救援類、罐類消防車全面迭代與拓展，標桿產品快速下線；成功佈局機場消防等新興板塊，打造全新增長點。報告期內，國內市場逆勢增長，海外市場持續突破，銷售規模同比增幅超22%。

基礎施工秉持「保穩、求增、補短板、做王牌」的工作思路，成功打入歐美高端市場，土耳其、中東優勢區域市場地位領先，海外銷售規模及經營質量雙提升，出口銷售規模同比增幅超100%。

董事會報告

(7) 具身智能機器人提速產業化落地

報告期內，公司全新開發3大類6款全新機器人產品，包括2款雙足人形機器人、1款輪式人形機器人，1款四足機器人，2款割草機器人，已有數十台進入工廠作業，在機械加工、物流、裝配、質檢等環節開展試點，加速產業化落地。公司實現多項關鍵技術突破，構建了擁有120個工位的具身智能訓練場，搭建了具身智能運營中心，打通了「數據採集－模型訓練－應用迭代」全流程閉環機制，初步形成了數據飛輪，以推動中聯重科人形機器人居身智能大模型的進化。

2、 全球化戰略驅動全球市場縱深突破

公司堅定踐行中聯特色的全球化發展戰略，持續做深做透「端對端、本土化、數字化」海外業務直銷體系。通過深化「品字型」管理機制、築牢風控合規防線、拓寬銷服網絡佈局、精耕數字化業務賦能等舉措，構建海外市場長期競爭優勢，推動海外業務實現高質量發展，為公司長遠可持續發展注入強勁動力。

- (1) 多元化市場佈局與產品矩陣共進。報告期內，公司海外業務延續高增長態勢，同比增幅達30.78%。隨着全球化進程縱深推進，區域市場協同發力，銷售結構進一步優化，業務發展步入「結構優化+本土深耕」的高質量新階段。非洲、拉美、東南亞、中東等新興區域高速增長。其中，非洲區域同比增長超159%。產業梯隊出口競相發展，產品矩陣共進，傳統優勢產業競爭力穩步提升，築牢發展根基；土方機械、高空機械、礦山機械、農業機械增速領跑行業，打造第二增長曲線。

董事會報告

- (2) 深化端對端體系變革，構建直銷高效協同新生態。一是持續完善一體化管理體系。深度融合「品字型管理」與「前、中、後台點檢運行機制」，建立24小時無縫對接的高效聯動機制。公司持續強化中後台指揮調度與賦能作用，統籌協調常駐各區域市場的「地面部隊」與總部快速響應支援的「飛行部隊」，全面推動「銷服一體化」和「地飛一體化」落地，協同深耕本土市場。二是聚焦「高價值客戶」戰略，建立全球頭部客戶管理機制，並率先在中東試行落地。隨着在全球高端客戶圈層的持續滲透，公司海外客戶開發逐步實現從「規模擴張」向「質量與價值並重」轉型，為長期高質量發展奠定堅實客戶基礎。
- (3) 築牢安全防線，護航海外業務穩健運行。堅持因國施策，構建差異化風控模型。通過豐富抵押擔保措施，擴大物保、人保覆蓋範圍，引入本地金融資源、築牢業務底線及加強合規監管等舉措，構建起營銷、風控、法務「三道防線」，為海外業務穩健發展保駕護航。
- (4) 縱深推進網點佈局與市場下沉，助力空港運營管理體系轉型升級，構建覆蓋更廣、效率更高的全球銷服網絡。一方面，加速新市場佈局，完成英國、韓國、摩洛哥等國家的佈局；同時，網點建設加速向中小城市下沉推進，全年累計新增建設網點超40個。另一方面，整合重點市場網點資源，優化全球網點佈局合理性和倉儲空間，逐步完善「中心倉+展示倉」的星型網絡佈局，切實提升網點綜合能力和服務效率。目前，依託全球已建成的30餘個一級業務航空港和430多個網點，公司已構建起高效的全球銷服網絡。海外本土化員工總人數約6,000人，服務備件倉庫220多個，產品廣泛覆蓋170多個國家和地區，銷服能力大幅提升。

董事會報告

- (5) 持續推進海外研發製造基地拓展升級。公司已完成全球研發製造網絡的戰略性佈局，在意大利、德國、墨西哥、巴西、土耳其、美國、匈牙利等國家擁有生產基地。其中，高機匈牙利工廠建成投產，通過本地化生產推動業務深度發展；擴建升級德國威爾伯特工廠項目，並將其轉型升級為綜合性生產基地。公司借助海外研發製造基地的技術、資源及區位優勢，實現全球資源的全面有效聯動和整合，形成支撐全球化進程的產業生態。

3、 加速推進數字化轉型

公司全面加速數字化轉型進程，以互聯網思維革新市場運作模式，借助數字化手段重塑管理與業務模式，全方位構建數字化驅動的發展新格局。

建立全員全過程可視的績效核算平台，充分激發隊伍活力；搭建「商機驅動生產」模型，構建產銷監控平台，實現生產計劃與市場需求的實時聯動；形成客戶360°全景數據視圖，支撐差異化政策精準實施；完善「品字型」管理平台體系，全面提升業務運營效能。

海外市場重點圍繞本地化、服務能力、財務管控等核心業務場景。加速推進海外本地化最後一公里建設，全面推進海外電子合同，上線電子簽章，打造本地化快速簽約、歸檔能力；完成服務全流程梳理與優化，增加主動服務場景覆蓋；完成境外資金平台和海外費控平台全球覆蓋，實現境外費用報銷及全球資金可視可控。

董事會報告

4、智能製造產業集群引領行業高質量發展

公司堅定「數字化、智能化、綠色化」的發展方向，加快推進高端裝備智能製造升級，智能園區、智能工廠、智能產線建設相繼落地，先進智造技術研究快速轉化應用，「端對端」數字化轉型全面深化，加速形成行業領先的智能製造產業集群，牢固豎立智能製造行業標桿，鞏固優勢產業智造領先地位，持續引領行業高質量發展。

- (1) 智能製造產業集群加速形成，構築先進製造格局。公司以中聯智慧產業城為核心，全面構建高端裝備智能工廠矩陣。通過主機到零部件的全鏈條智能化升級建設，現已實現工程起重機械智能工廠等4大主機工廠及關鍵零部件中心全線投產，形成覆蓋全球的18個智能工廠、420餘條智能產線網絡，全面助力公司打造國家重要先進製造業高地。中聯智慧產業城挖掘機、高機、泵送、工起等智能工廠產能持續釋放，均實現產能爬坡達產，為客戶持續智造更加優質的主機產品。中聯重科「挖掘機共享製造智能工廠」躋身工信部首批領航級智能工廠培育名單，標誌着公司智能製造水平實現從國內領先到全球領先的跨越。
- (2) 先進智造技術研究快速轉化應用。公司深度融合人工智能、智能製造技術與智能裝備，打造智能化、柔性化、綠色化的智能產線體系；創新開發智能控制算法與數字化系統，構建柔性、高效、協同的智能工廠。持續推進自主研發的270餘項行業領先的全工藝流程成套智能製造技術應用研究，已完成250餘項關鍵技術在智能產線搭載，彰顯出公司強大的智能製造技術實力和前沿引領優勢，加速賦能生產製造智能化升級，持續推動公司智能製造引領行業發展。

董事會報告

- (3) 全面深化製造及供應鏈數字化「端對端」轉型。以工廠級工業互聯網平台建設為核心，致力於實現工廠全要素的工業互聯；貫通計劃、物流、生產、供應鏈間的全鏈路數據流，打造了「雲一邊一端」自主智能協同系統，實現人機高效協作和生產柔性控制能力。融合人工智能、雲計算、數字孿生等前沿技術，構建AI驅動的自主決策機制，實現製造、倉儲、檢測、供應鏈領域的智能化控制，推動製造模式向預測性維護、動態優化方向躍升，實現數字孿生技術對生產製造過程進行虛擬映射，以端到端數字化重塑製造新範式。

5、引領行業創新，加速形成新質生產力

中聯重科秉承「積能蓄勢、自主創新、重點突破、全面趕超」科技發展戰略，堅持「技術是根、產品是本」，「用極致思維做產品」，以科技創新全面實施「綠色化、智能化、數字化、全球化」轉型，打造了一批行業高端產品，加速推進新能源產品開發及新質生產力培育，以科技創新驅動全球化，賦能公司高質量發展。

報告期內，開展研發項目超1,800項，攻克了463項關鍵技術，開發了361款新產品，打造了3款全球之最、3款行業首創產品。開發了234款海外產品、58款新能源產品。代表新質生產力的機器人、氫能源產品等未來新產業已初具規模，「挖掘機共享製造智能工廠」入選國家首批領航級智能工廠、「人一機一環境共融的倉儲物流機器人研製」獲批湖南省十大技術攻關項目，新獲國際認證證書601份，覆蓋產品型號818個。截至2025年12月，已擁有有效國際認證證書1,376份，覆蓋產品型號2,547個，通過國際認證產品已覆蓋100多個國家和地區。

董事會報告

(1) 在工程機械領域持續保持產品和技術行業領先

成功研製出全球最大3,600噸米風電動臂塔機、全球最長五橋76米合規鋼臂架泵車等全球之最產品。全球最大3,600噸米風電動臂塔機，最大起重量240噸，最大起升高度243米，是全球唯一一款210米／10兆瓦風機吊裝重器；全球最長五橋76米合規鋼臂架泵車，是當前全球五橋底盤泵車中臂架最長的量產機型，最大佈料高度達75.1米，在同類產品中實現技術極限突破，採用第三代輕量化設計與超高強鋼製造，結合獨有鏤空臂架結構，在保證剛性前提下實現減重15%以上，提升了行駛通過性；聚焦海外高端市場，深入開展場景適配，升級了起重機載荷防搖、泵車一鍵操控、塔機防碰撞等29項L2級行業領先技術，並實現高端產品標配，推動產品銷往歐洲等海外市場；突破了38項無人化技術，打造了智能裝備+協同平台成套技術底座，智慧礦山、智慧物流達到行業領先水平。

董事會報告

(2) 在農機裝備領域攻克了一批核心技術和產品

報告期內，農機裝備以高端、國際、新能源戰略為牽引，自主研發構建電驅無級變速、電驅自適應協同作業和整田全速域智能駕駛三大核心技術體系，一舉打破了國外高端農機對我國市場的長期技術壟斷；攻克了混合動力拖拉機低溫保電技術，能夠實現-30℃以下極端低溫環境的啟動與正常運行，助力公司全系混合動力拖拉機在極寒地區的推廣佈局。引領農機行業向新能源時代快速邁進，研製出全球最大700馬力混動拖拉機、全球首台混合動力大餵入量收穫機，多款高端及新能源農機產品已在俄語區和南美實現銷售。全球最大700馬力混合動力拖拉機，峰值功率達1,200馬力，專為超大規模農場高強度作業設計，搭載公司自研基於北斗高精定位的EPilot智能駕駛系統及AOS智能作業系統，可實現拖拉機自動駕駛與農機具自動作業，在高速行駛時仍能進行厘米級高精作業。

(3) 加速推進新能源技術攻關和產品研製

報告期內，重點突破了混動拖拉機負載突變下能量與車速協同控制等新能源整機技術25項，開發了58款新能源產品，攪拌車和礦卡的新能源滲透率分別提升至77%和19%。研製出了全球最大700馬力混動輪式拖拉機、行業首創5橋82噸米純電動折臂式隨車起重運輸車、55噸純電驅港口輪胎起重機等新能源整機產品。截至2025年12月，在售新能源產品達240款，產品類別覆蓋混凝土攪拌車、混凝土泵車、工程起重機、高空作業平台、叉車、挖掘機、非公路寬體自卸車、機場消防車、農業裝備等主導產品。

董事會報告

(4) 關鍵零部件實現自主可控和新能源化

報告期內，重點圍繞主機產品海外市場需求及新能源關鍵零部件短板，全面對標行業標桿，開展了194項關鍵零部件研發，實現了106項關鍵零部件批量搭載。新能源關鍵零部件聚焦拖拉機、攪拌車等主機技術瓶頸及競爭力優勢提升需求，突破了電傳動技術9項，三電技術16項，開發電傳動零部件8款，新能源零部件17款，助力全球最大700馬力混動拖拉機、全球首台混合動力大餵入量智能收穫機下線，有效支撐了核心零部件自主可控及主機新能源化。

(5) 具身智能機器人、氫能產品研發獲重大進展

加速發展具身智能機器人、氫能源產品等未來產業，在具身智能機器人研發方面，以大數據、人工智能、產品設計三大技術融合豐富場景，構建了「關鍵零部件－本體－算法－平台」軟硬件能力體系，截至到2025年末，公司已累計開發出4大類8款具身智能機器人樣機產品，達到國際先進水平，在物流分揀場景完成初步驗證，為產品生態圈推廣與銷售奠定堅實基礎；氫能源產品突破了14項關鍵技術，有7款新產品下線，氫氣壓縮機已實現銷售。

董事會報告

(6) 知識產權、標準賦能全球化戰略

報告期內，申請專利1,772件，其中發明960件，累計有效發明專利數量達到3,786件，上榜中國企業專利創新百強，居行業第一；申請PCT國際專利44件，累計申請PCT國際專利618件，國外佈局專利增加至34個國家、地區，覆蓋面增長48%，居行業前列。優化海外競品及競企知識產權全景分析，編製了《專利分析工作指南》，提升佈局精準性，同時完成21國知識產權環境信息研究，為全球化市場拓展提供前瞻性決策支持。

穩步推進國際標準化進程，2025年主導研製國際標準8項，其中國際標準1項進入草案階段，2項成功立項；發佈國家標準18項、行業標準5項、團體標準11項，其中突破性發佈國家強制性標準1項。累計發佈國家、行業及團體標準610餘項，位居行業第一。

6、經營管理質量與效能持續提升

報告期內，公司強化風險控制，持續提升供應鏈、存貨管理水平，優化激勵機制，強化人才資源儲備，為公司高質量發展保駕護航。

- (1) 全面加強風險控制。公司始終將控制風險經營作為首要保障，持續完善防治結合的風控體系，落實「源頭控風險、過程強催收、機制促協同、大數據監控」思路，強化風險控制。構建「准入管控+抵押強化+專項清理」三位一體模式，多維拓展催收手段，改善現金催收流程。國內成熟板塊聚焦存量客戶精細化運營，新興業務板塊在發展的同時，築牢風險防控底線。

董事會報告

- (2) 深化極致服務能力建設。成立全球服務中心，打通全球客戶直連通道，構建起「滿意度可量化、問題可閉環、服務線上化」的海外服務運營體系；持續強化服務管理、隊伍、支撐三大核心能力，全面推動服務端對端、精細化管理落地。同步優化全球服務資源佈局，加速服務本土化運營，服務本地化率提升至60%，進一步夯實全球服務高效響應與持續改進的根基。
- (3) 強化供應鏈體系建設。持續推進大宗通用類物資集採整合，持續引入行業優質供應資源，深化關鍵物資戰略合作，優化供應鏈生態；加速供應鏈數字化轉型，協同推進海外供應鏈數字化建設，打造供應鏈端到端數字化平台，拉通端到端的供應鏈體系；統一外協核價模型，實現全生命週期成本管理；高效推進專項幫扶，帶動多板塊協同優化。
- (4) 全力加快存貨周轉。建立「以商機指導生產」的統一管理體系，搭建數字化存貨管理平台，實現生產計劃與市場需求的實時聯動，賦能降本、控存、提質。
- (5) 持續完善激勵機制。圍繞「效益優先、多勞多得、公開公平、及時激勵」四大核心原則，構建差異化考核體系與動態薪酬分配機制，形成「業績導向、價值創造、精準激勵」的良性循環，充分激發核心骨幹的活力與動力。
- (6) 全面落實公司人力資源變革。契合公司經營管理的轉型要求，優化公司人力資源配置，重塑公司組織架構；積極拓寬引才渠道，加大海外人才引進力度，加速建設具備全球化能力的員工隊伍；全力深化人力資源數字化轉型，提升管理效能與服務質量，促進賦能業務激活組織。

董事會報告

二、財務狀況分析

有關公司財務狀況分析請見「管理層討論與分析」。

三、本集團未來發展的展望

(一) 行業發展趨勢與市場展望

1、工程機械市場

根據中央經濟工作會議精神，2026年要堅持穩中求進工作總基調，完整準確全面貫徹新發展理念，加快構建新發展格局，着力推動高質量發展，實施更加積極有為的宏觀政策，增強政策前瞻性、針對性、協同性，縱深推進全國統一大市場建設，實現「十五五」良好開局，預計將對行業產生積極的影響。

2026年，工程機械國內市場有望加速向上，在《機械行業穩增長工作方案（2025-2026年）》的明確指引下，大規模設備更新、技術改造等政策將持續深化，為行業托底並注入確定性。以雅下水電站等為代表的國家級重大工程建設推進，將直接拉動大型、高端、綠色裝備需求。同時，行業內生驅動的電動化、智能化升級趨勢不改，有望引領新一輪結構性增長。

2026年，工程機械出口有望迎來高景氣，隨着有色金屬等資源品價格抬升，資源國礦業資本開支增長，「一帶一路」沿線國家與新興市場將持續推動鐵路、能源等大型基建項目建設，歐美成熟市場，美聯儲降息週期開啟，北美等發達市場的商業投資與地產週期有望觸底回升，將拉動工程機械設備出口需求。

董事會報告

2、 農業機械市場

當前，國家對農業發展給予了高度重視，產業將迎來重大發展機遇。2026年中央一號文件是新世紀以來黨中央連續出局的第23個指導「三農」工作的一號文件，錨定「農業農村現代化」和「鄉村全面振興」兩大目標，強調以中國式現代化全局視角推進農業強國建設。依據《2024-2026年農機購置與應用補貼實施意見》行業綱領，農機購置補貼政策將持續發揮「優機優補」的導向作用，集中資源支持先進、適用的高效農機，國家加大重點領域設備更新支持力度，擴圍支持農業機械報廢更新。各省積極響應，通過動態調整機制，重點扶持有助於糧油單產提升、智能農機及丘陵山區適用的農機具。海外市場成為重要的增長引擎，中國農機出口展現出強勁增長態勢，在「一帶一路」共建國家、非洲市場、東南亞市場國產化替代與升級需求明確，為中國農機企業提供了市場機遇。

3、 礦山機械市場

當前，礦山機械行業正從傳統週期驅動，向「綠色化、智能化、成套化」礦山改造驅動轉變，對技術領先、具備成套解決方案能力的企業更為有利。《機械行業穩增長工作方案(2025-2026年)》行業綱領，為行業提供了明確的增長指引，超長期特別國債明確將「金屬非金屬礦」列為支持重點，鼓勵通過淘汰老舊設備，進行綠色化、智能化改造，在政策與市場驅動下，智能化改造(如無人駕駛、智能開採)與綠色轉型(如電動化設備)是核心升級方向。海外市場迎來增長機遇，在全球礦業高景氣度與中資礦企出海的雙重驅動下，大型礦用挖掘機、寬體車等高價值、大型化裝備的需求尤為突出。

董事會報告

(二) 2026年經營思路

公司錨定高質量發展目標，嚴格落實「精心、精明、精準、精益」的要求，堅持做好「技術、質量、成本、服務」四個極致，努力實現「要效益、要規模、要質量、要可持續」的目標，加速向「數字化、智能化、綠色化」轉型升級，縱深推進全球化戰略佈局，做深、做細、做透各項工作，用自身工作的確定性應對外部市場的不確定性，實現產業梯隊大拓展、加速全球化進程，助力公司實現轉型升級大跨越。

(三) 2026年經營舉措

1、 加快產業梯隊競相發展

進一步形成傳統優勢產業和新興產業協同融合、競相發展的格局，進一步強化戰略執行力度，突顯整體戰略成效。傳統優勢產業在穩固提升中，不斷鍛造可持續競爭力；新興產業在發展壯大中，持續貢獻新的增長極。

一是混凝土機械、工程起重機械、建築起重機械始終堅持全球領先的目標，深入推行「品字型」管理，實現規模穩健增長。國內業務控風險、穩規模、提效益，實現有質有量的增長，鞏固提升國內市場地位；海外業務衝規模、提利潤、控風險，加速全球化進程，讓產品和服務在全球範圍內獲得廣泛認可。

二是土方機械牢牢守住中大挖增長基本盤，確保增長節奏穩定；培育鏟運機械、緊湊設備新興業務，打造未來增長引擎；持續拓展海外業務版圖，增量市場實現突破；構築國內經銷網絡，持續提升產品銷量與市場地位，加速躋身第一梯隊。

董事會報告

三是高空作業機械持續打造電動化、超高米段領先優勢，打造一批海外王牌產品；以「進得來、做得大、留得住」為目標，突破海外頭部客戶，推動頭部客戶的持續放量與長期合作。

四是農業機械持續深耕精益發展，聚焦高端產品打磨，構建全球領先的產品矩陣；堅持以海外市場突破引領國內市場突破，通過導入高技術、高品質產品，實現品牌形象與市場銷量的雙提升。

五是礦山機械堅持「面向高端、面向全球、面向全生命週期價值」發展方向，國內市場上規模、控風險，聚焦核心市場，打造樣板工程；海外市場聚焦重點市場，通過「一礦一機」、「一礦一策」打造根據地，實現規模快速擴張。

六是應急裝備、基礎施工、工業車輛、中聯新材料等新興業務牢牢抓住技術和產品這個根本，發揮中聯重科的平台優勢和品牌優勢，快速做大做強。

七是具身智能機器人持續加強孵化，加快完成具身智能機器人整機產品型譜拓展，加快自研關鍵零部件，攻克具身智能核心關鍵技術，同步啟動具身智能機器人製造工廠建設，並逐步推動具身智能機器人小批量生產。

董事會報告

2、 加快構建全球化發展新格局

以「端對端、本土化、數字化、合規化」為海外戰略指引，依託高端製造、高端產品、高端服務優勢，加速開拓海外市場，開創全球化發展新格局。

一是持續深化端對端業務管理體系。全面深化「航空港+地面部隊+飛行部隊」的直銷模式，優化「品字型」管理機制，強化「前、中、後台一體」聯動與風險控制，實現高效決策與快速響應，全面推進海外業務大發展。

二是加快本地化佈局。加大空港基地的建設力度，擴大銷服網點佈局、推動銷服網點下沉，深入挖掘本地市場潛力，開創海外市場新局面，迎接新發展機遇。

三是加速業務數字化轉型。圍繞「合規安全、高效穩定、可視可控」總體目標，建設完善多維度的數字化平台，將數字化技術深度融入業務全流程，實現從採購、生產、銷售到售後的數字化管理，通過流程再造，提升運營效率與決策精準度，實現全鏈條業務的數字化管理。利用AI技術深度賦能海外業務全鏈條，推動海外業務全面邁入數字化新時代。

四是加強合規風控體系建設。構建起覆蓋知識產權、數據保護、反腐敗等多個領域的合規風控體系，通過「一國一策」的本土化合規落地方案，實現「事前—事中—事後」的全週期動態管理，形成從風險發現到整改追溯的完整閉環，為企業築牢可持續發展的防護盾牌。

董事會報告

五是推進海外研發製造基地全球化佈局。圍繞「1+N」製造體系建設，着力構建協同高效、分工清晰的全球生產網絡，不斷增強海外研發製造基地對國際化經營的支撐能力。圍繞重點區域持續開展綜合評估與規劃論證，前瞻性推進海外研發製造基地佈局，穩步拓展全球產能覆蓋範圍，為公司中長期發展預留空間。

3、持續加強科研創新，加快發展新質生產力

秉承「積能蓄勢、自主創新、重點突破、全面趕超」科技發展戰略，持續推動基礎技術、共性技術的研發和前瞻技術、未來技術的探索，面對國內重點工程、海外市場需求，研製出一批行業領先、填補空白的重大裝備和王牌產品，快速突破智能化、新能源化等關鍵技術及關鍵零部件，推進全鏈條智能化路徑、新能源路徑的研發，不斷優化智慧工地、智慧礦山、智慧農業、綠色產品系統解決方案，加快實施機器人、氫能源、新型應急救援裝備等未來產業的研究和產業化佈局，增加公司科技儲備深度和底蘊，培育新的業務增長點，確保技術創新成為公司持續發展的核心驅動力。

4、加快構建全球智能工廠矩陣，打造世界級先進製造高地

加快推進中聯數智網聯高端農機裝備產業園、礦機和履帶吊九華園區、土方渭南園區國內3大智能園區規劃建設，以及德國、土耳其等海外園區規劃建設，實現常德農機、泉塘礦機等5個智能工廠70餘條產線建成投產，加快構建全球智能工廠矩陣。

董事會報告

5、持續增強經營管控能力

一是預算管理。持續優化目標管理體系，夯實責任、薪酬、考核激勵作用，強化目標過程管控，以天保月、以月保季、以季保年，確保年度經營指標的全面完成。

二是成本管理。持續推進「極致降本」，深化集採招標整合，加快供應鏈數字化創新轉型，強化提升供應鏈體系力，驅動降本提質，把極致成本轉變為市場上穩定、可持續的競爭優勢。

三是深化服務管理。圍繞公司「極致服務」戰略，堅持以客戶滿意為核心，通過加大資源投入、加快網絡佈局，推動人、車、網點極致貼近客戶，服務資源延伸到市場「毛細血管」，打造「小時級」服務圈。同時，加速深化服務數字化建設，強化端對端全流程服務管理，全面提升客戶滿意度，為全球客戶提供更優質、更高效的專業化服務。

四是優化營銷管理。完善激勵制度體系，優化收入分配管理，推動營銷、服務、風控高效融合，打造精幹、高效的銷售團隊。優化市場監控及分析體系，不斷提升業務運行效率。

五是嚴格存貨管理。建立「動態監測－實時預警－整改反饋」閉環管理機制，持續優化存貨結構，加快存貨周轉效率，建立全球計劃與運行管控體系，推動交付週期有效縮短。

董事會報告

四、期末股息

根據2026年3月30日董事會提議，本公司截至2025年12月31日止年度的期末股利為每股人民幣0.2元，共人民幣17.30億元。期末股利金額以本公司截至2025年12月31日的總股本為基數計算，具體實施時以實施利潤分配時點股權登記日的總股本為基數進行相應調整，具體金額以實際派發為準。該提議須待取得本公司股東於本公司應屆年度股東大會批准。該建議的期末股利將於2026年7月30日或前後支付予本公司的股東。

本公司關於支付股利的政策載於《章程》第187條。本公司確認董事會於報告期內的所有股利決策均依據其股利政策做出。

五、優先購買權

《公司章程》及中國法律均無關於優先購買權的條文，規定本公司需按照現有股東所持現有股權的比例向其發行新股。

六、物業及設備

本公司於本年度報告期內物業及設備變動情況詳見按照國際財務報告準則編製的財務報表附註10。

七、主要供應商、客戶情況

公司向前五名主要供應商採購金額合計人民幣5,272,513,354.21元，佔公司年度採購總額的20.30%。最大供應商佔公司年度採購總額的7.69%。就本公司董事所知，本年度報告期內，沒有任何董事、監事或其各自的緊密聯繫人或擁有本公司已發行股本5%以上的股東擁有本公司任何五大供應商任何權益。

公司前五名客戶銷售額合計人民幣2,029,174,549.88元，佔公司年度銷售總額的3.89%。最大客戶銷售額佔公司年度銷售總額的1.16%。就本公司董事所知，本年度報告期內，沒有任何董事、監事或其各自的緊密聯繫人或擁有本公司已發行股本5%以上的股東擁有本公司任何五大客戶任何權益。

董事會報告

八、捐款

本公司於本年度報告期慈善及其他捐款總額約為人民幣623萬元。

九、人力資源

於2025年12月31日，本公司聘請約35,344位員工。本公司2025年的員工費用和員工福利計劃的詳情分別於按照國際財務報告準則編製的財務報表附註5(b)、26及28披露。

十、資產抵押

本公司的資產抵押詳情於按照國際財務報告準則編製的財務報表附註22披露。

十一、儲備

本公司本年度及過往年度的儲備金額及變動載於本年報第110至111頁綜合權益變動表。本公司於報告期內的儲備變動詳情載於本年報第196至200頁綜合財務報表附註30。

十二、可供分派儲備

按照中國適用法定條文計算，截至2025年12月31日止，本公司可供分派儲備為人民幣269.68億元。

董事會報告

十三、員工福利計劃

截至2025年12月31日止年度期間，本集團並無沒收退休福利計劃的供款用來減低現有的供款水平。

十四、持股計劃

持股計劃(第一期)

2020年1月6日，本公司為核心管理層採納持股計劃(第一期)(「計劃(第一期)」)。以下是計劃(第一期)的條款摘要。

目的

計劃(第一期)旨在進一步完善本公司法人治理結構，建立和完善勞動者與所有者的利益共享機制，提高員工凝聚力、構建本公司核心競爭力，倡導本公司與個人共同發展的理念，充分調動本公司員工的積極性和創新能力，吸引並促進優秀管理人才及核心業務骨幹的長期穩定。

本公司核心管理團隊薪酬結構整體上較為單一。計劃(第一期)有利實現本公司核心管理團隊的長期激勵與約束，確保本公司遠期經營目標的實現。計劃(第一期)作為創新長效機制，已有助推動和促進本公司核心管理團隊的穩定性和凝聚力的提升，構建了基於本公司和核心管理團隊利益綁定的事業共同體，推動本公司轉型升級、提升本公司長期價值，確保本公司在行業復甦背景下通過優化管理機制和業務佈局步入新的增長軌道，促進長期、持續、健康發展。

董事會報告

參與者的範圍

為保障本公司戰略執行、提升市場競爭力和業績成長，計劃（第一期）的參與者包括對本公司整體業績和中長期發展具有重要作用和影響的本公司核心管理團隊及骨幹員工，以及董事會認為需要納入參與範圍的其他員工，但以1,200位持有人為上限，並須受計劃（第一期）條款所限。參與計劃（第一期）的員工必須與本公司簽訂勞動合同並從本公司領取薪酬。

可供分配的A股數量

計劃（第一期）的A股來源為本公司的股份回購專用賬戶中持有的、為計劃（第一期）回購的A股。董事會已經批准將為計劃（第一期）回購的合共390,449,924股A股轉授，以便分配予參與者。自該日期後，本公司並無再向參與者分配A股。根據計劃（第一期）可供分配的A股數量，佔本公司截至本年報刊發之日已發行股本總額約4.50%。

有效期

計劃（第一期）有效期由2020年4月28日（「第一期生效日」）起至2027年4月27日為期七年，可予延期。

每位參與者可獲分配的股份上限

計劃（第一期）每位參與者可獲分配的股數，不超過本公司於2019年11月15日（即董事會議決批准計劃（第一期）當天）已發行股本總額的1%。

董事會報告

歸屬期

該等A股依據以下A表所載的歸屬期安排分三期解鎖，但須視乎公司是否達成B表規定的相應業績考核指標而定。

A表

批次	歸屬日期	佔可供分配的A股百分比
1	自第一期生效日起滿12個月	40
2	自第一期生效日起滿24個月	30
3	自第一期生效日起滿36個月	30

B表

批次	業績考核指標
1	與基數 ¹ 相比，截至2020年12月31日止財政年度淨利潤 ² 增長率不低於80%
2	與基數 ¹ 相比，截至2021年12月31日止財政年度淨利潤 ² 增長率不低於基數的90%；或截至2021年12月31日止兩個財政年度累計淨利潤增長率不低於170%
3	與基數 ¹ 相比，截至2022年12月31日止財政年度淨利潤 ² 增長率不低於100%；或截至2022年12月31日止三個財政年度累計淨利潤增長率不低於270%

註：

1. 「基數」指截至2019年12月31日止三個財政年度的淨利潤算術平均值。
2. 「淨利潤」指本公司歸屬母公司股東的淨利潤。

若本公司的適用業績考核指標達成，A股在相應鎖定期屆滿解鎖後，按照指定的比例向參與者進行歸屬（但須受計劃（第一期）的條款所限），並按照計劃（第一期）的條款由計劃（第一期）管理委員會所委託的資產管理機構擇時選擇合適方式出售相應已解鎖的A股。銷售收益扣除相關稅費後的剩餘收益按比例分配給參與者。

董事會報告

若本公司的適用業績考核指標未達成，A股將在相應鎖定期屆滿後出售，銷售收益歸屬於本公司。本公司將以該銷售收益總額為限返還參與者對計劃（第一期）的原始出資，加上按照銀行同期存款利率計算的利息。

接受時應付的金額

分配給每名參與者的A股數量以他／她在計劃（第一期）份額（總數合共1,073,737,300份）所佔的權益比例計算。參與者須按照其在所有可供分配A股中的權益比例，以每份份額人民幣1.00元的價格全數繳納該份額數量所需對計劃（第一期）的認購出資。認購出資須於計劃（第一期）採納之日的一個月內全額支付。

A股購買價格

計劃（第一期）A股的購買價格為每股A股人民幣2.75元，不低於本公司實際回購每股A股價格的50%。

購買價格的定價方法，是以促進本公司長遠發展、維護股東權益為根本目的，基於對本公司未來發展前景的信心和內在價值的認可，秉持激勵與約束對等原則而確定。

實施計劃（第一期）是為了更好地保障激勵與約束的有效性，進一步穩定和鞭策本公司核心管理團隊，從而促進本公司業績持續穩定發展；同時，計劃（第一期）激勵對象的收益取決於本公司未來業績考核達成及市值增長情況，員工利益與股東利益保持一致且實現長期深度的綁定。

綜上，在符合相關法律法規、規範性文件的基礎上，通過綜合考量本公司當前面臨的人才競爭狀況、實施計劃（第一期）的費用成本及本公司核心管理團隊的參與意願等因素，計劃（第一期）以每A股人民幣2.75元的購買價格取得A股。這定價方式體現了激勵與約束這兩項元素，一方面要提高員工參與計劃（第一期）的積極性，另一方面設置了具有較高挑戰性的業績考核目標和A股分期解鎖機制。

董事會報告

報告期內A股變動

計劃(第一期)所涉的A股已經全部於2024年1月1日歸屬，因此報告期內沒有任何關於A股的需申報變動。如上文「歸屬期」一段所述，已解鎖的A股將按照計劃(第一期)的條款，由計劃(第一期)管理委員會所委託的資產管理機構擇時選擇合適方式出售。

持股計劃(第二期)

2023年9月27日，本公司為核心管理層採納持股計劃(第二期)(「計劃(第二期)」)。以下是計劃(第二期)的條款摘要。

目的

計劃(第二期)旨在進一步完善本公司法人治理結構、提升治理水平，建立和完善勞動者與所有者的利益共享機制，進一步提高員工凝聚力，增強本公司核心競爭力，倡導本公司與個人共同長期可持續發展的理念，充分調動本公司核心骨幹員工的積極性和創新能力，吸引並促進優秀管理人才及核心業務骨幹的長遠穩定。

本公司核心經營管理團隊薪酬結構整體上較為單一。計劃(第二期)有利實現本公司核心經營管理團隊的長期激勵與約束，確保本公司遠期經營目標和戰略規劃的實現落地。計劃(第二期)作為創新長效機制，有助於推動和促進本公司核心經營管理團隊的穩定性和凝聚力的進一步提升，構建起基於本公司和核心團隊利益綁定的事業共同體，推動本公司轉型升級，提升本公司長期價值。計劃(第二期)確保本公司在行業創新發展、產業升級等背景下，優化經營管理機制、不斷提升管理效能和運營效率，促進各業務佈局步入新的快速增長軌道，保持本公司長期、持續、健康發展。

董事會報告

參與者範圍

為保障本公司長遠發展戰略及規劃的執行，強化提升其市場核心競爭力和促進業績平穩快速增長，持有人將包括對本公司整體業績和中長期發展具有重要作用和影響的本公司核心經營管理層人員及骨幹員工，以及董事會認為需要納入持有人範圍的其他員工，計劃(第二期)設立時總人數為不超過1,500人。參加計劃(第二期)的員工必須已經與本公司或其附屬公司簽訂勞動合同。

可供分配的A股數量

計劃(第二期)的A股來源為本公司的股份回購專用賬戶中持有的、為計劃(第二期)回購的A股。董事會已經批准將為計劃(第二期)回購的合共423,956,766股A股轉授，以便分配予參與者。自該日期後，本公司並無再向參與者分配A股。根據計劃(第二期)可供分配的A股數量，佔本公司截至本年報刊發之日已發行股本總額約4.89%。

有效期

計劃(第二期)有效期由2023年10月17日(「第二期生效日」)起至2033年10月16日為期十年，可予延期。

每位參與者可獲分配的股份上限

計劃(第二期)每位參與者可獲分配的股數，不超過本公司於2023年8月30日(即董事會議決批准計劃(第二期)當天)已發行股本總額的1%。

董事會報告

歸屬期

該等A股依據以下A表所載的歸屬期安排分三期解鎖，但須視乎公司是否達成B表規定的相應業績考核指標而定。

A表

批次	歸屬日期	佔可供分配的A股百分比
1	自第二期生效日起滿12個月	40
2	自第二期生效日起滿24個月	30
3	自第二期生效日起滿36個月	30

B表

批次	業績考核指標
1	與業績基數 ¹ 相比，截至2023年12月31日止財政年度的淨利潤 ² 增長率不低於40%，且截至2023年12月31日止財政年度的淨利潤 ² 不低於對標企業同一年度淨利潤 ² 的75%
2	(i) 與業績基數 ¹ 相比，截至2024年12月31日止財政年度的淨利潤 ² 增長率不低於60%，或截至2024年12月31日止兩個財政年度的平均淨利潤 ² 定比業績基數增長率不低於50%；且(ii)截至2024年12月31日止財政年度的淨利潤 ² 不低於對標企業同一年度淨利潤 ² 的75%
3	(i) 與業績基數 ¹ 相比，截至2025年12月31日止財政年度的淨利潤 ² 增長率不低於110%，或截至2025年12月31日止三個財政年度的平均淨利潤 ² 定比業績基數增長率不低於70%；且(ii)截至2025年12月31日止財政年度的淨利潤 ² 不低於對標企業同一年度淨利潤 ² 的75%

註：

1. 「基數」指截至2022年12月31日止三個財政年度的淨利潤。
2. 「淨利潤」指本公司歸屬股東的經審計淨利潤。

董事會報告

按照Wind四級行業分類標準，本公司屬於「建築機械與重型卡車」，從中選取與本公司主營業務及規模具有可比性的A股上市公司作為對標企業。18家對標企業名單具體如下：

證券代碼	公司簡稱	證券代碼	公司簡稱
000425.SZ	徐工機械	600031.SH	三一重工
000528.SZ	柳工	600169.SH	太原重工
000680.SZ	山推股份	600761.SH	安徽合力
002097.SZ	山河智能	600815.SH	廈工股份
002483.SZ	潤邦股份	600984.SH	建設機械
002523.SZ	天橋起重	603280.SH	南方路機
600375.SH	漢馬科技	688425.SH	鐵建重工
600320.SH	振華重工	603611.SH	諾力股份
600262.SH	北方股份	603966.SH	法蘭泰克

註：若年度考核過程中，本公司或對標企業所屬行業分類發生變化，對標企業出現退市、主營業務收入、利潤結構發生重大變化以致與本公司產品和業務不具有相關性，或出現其他偏離幅度過大的樣本極值等情況時，由董事會根據實際情況剔除或更換樣本。

若本公司業績考核指標達成，對應批次的標的A股應解鎖，該等標的A股對應的權益份額也應相應解鎖。計劃（第二期）管理委員會根據計劃（第二期）的規定擇時選擇合適方式出售已解鎖的標的A股後，出售所得扣除相關稅費後的剩餘收益應按計劃（第二期）的規定分配給持有人。

若本公司業績考核指標未達成，對應批次的標的A股也應解鎖，但該等標的A股對應的權益份額不應解鎖。出售解鎖的標的A股所獲得的銷售收益歸屬於本公司，本公司應以該銷售收益總額為限，返還計劃（第二期）持有人就上述權益份額繳納的原始出資，加銀行同期存款利息。

董事會報告

接受時應付的金額

分配給每名參與者的A股數量以他／她在計劃(第二期)份額(總數合共1,343,943,000份)所佔的權益比例計算。參與者須按照其在所有可供分配A股中的權益比例，以每份份額人民幣1.00元的價格全數繳納該份額數量所需對計劃(第二期)的認購出資。認購出資須於計劃(第二期)採納之日的一個月內全額支付。

A股購買價格

計劃(第二期)向本公司購買A股的價格為每股A股人民幣3.17元。購買價格不低於A股票面金額，且不低於下列價格較高者：(i)董事會批准採納計劃(第二期)當日前1個交易日的A股交易均價的50%(即每股A股人民幣3.17元)；及(ii)董事會批准採納計劃(第二期)當日前120個交易日的A股交易均價的50%(即每股A股人民幣3.15元)。

購買價格的定價方法，一直以促進本公司長遠可持續發展、維護股東權益為根本目的，基於對本公司未來發展前景的信心和內在價值的認可，秉持激勵與約束對等原則而確定。

實施計劃(第二期)是為更好地保障激勵與約束的有效性，進一步穩定和鞭策核心經營管理團隊，從而促進本公司業績持續穩定發展。同時，參與者的收益取決於本公司未來業績考核達成及市值增長情況，員工利益與股東利益保持一致且實現長期深度的綁定。計劃(第二期)的參與對象被視為對本公司未來的穩定發展起重要作用。

綜上，在符合相關法律法規、規範性文件的基礎上，通過綜合考量本公司當前面臨的國內外宏觀經濟環境、實施計劃(第二期)的政策法規要求、行業人才競爭狀況、出資成本和壓力、實施計劃(第二期)的費用成本及核心經營管理團隊的參與意願等因素，計劃(第二期)通過非交易過戶方式取得本公司A股的購買價格為每股A股人民幣3.17元。

董事會報告

報告期內A股變動

計劃(第二期)的A股於報告期內的變動如下：

姓名／類別	授予日期	截至2025年	年內授予 的A股數	年內失效／	年內歸屬 的A股數量 ⁵	截至2025年
		1月1日 未歸屬的 A股數量 ⁴		註銷的A股 數量		12月31日 未歸屬的 A股數量 ⁴
董事						
詹純新	2023年9月28日	16,657,844	-	-	8,328,921	8,328,923
董事／監事						
劉小平 ¹	2023年9月28日	2,700,000	-	-	1,350,000	1,350,000
監事						
熊焰明 ²	2023年9月28日	3,000,000	-	-	1,500,000	1,500,000
五名酬金最高的人士 ³	2023年9月28日	32,257,844	-	-	16,128,921	16,128,922
其他員工	2023年9月28日	219,416,216	-	-	109,708,107	109,708,109

附註：

1. 2025年12月11日，本公司不再設置監事會，劉小平停任監事。同日，他獲本公司職工選為職工代表董事。
2. 2025年12月11日，熊焰明停任監事。
3. 該等人士為詹純新(執行董事)及四名高級管理人員。
4. 計劃(第二期)取得A股的購買價格為每股A股人民幣3.17元。有關未歸屬A股適用的歸屬期詳情，請參閱上文「歸屬期」一段。
5. 計劃(第二期)支付的每A股購買價格為每股人民幣3.17元。歸屬日之前的A股加權平均收市價為每A股人民幣7.74元。

董事會報告

十五、融資租賃業務

本集團向購買集團機械產品的顧客提供融資租賃服務。

業務模式

本公司主要是高值工程機械、農業機械與礦山機械製造商。在本集團提供買方的各種付款方式中，融資租賃是客戶可作選擇之一。本集團只向購買本集團機械產品的顧客提供融資租賃服務，此服務是機械產品銷售的附帶服務，而不在機械產品銷售以外獨立提供。

關於融資租賃的應收款，風險控制委員會負責制定信貸風險管理政策，監督政策執行，並制定租賃合同的重要條款。信貸審核部、法務部、財務部和信息部共同負責信貸風險管理，監控融資租賃應收款的結算。有關管理融資租賃安排所致風險的政策詳情，請參閱本年報綜合財務報表附註32(b)(ii)。

貸款組合

截至2025年12月31日止，本集團融資租賃應收款總額為人民幣89.03億元（已扣除未確認融資收益），來自合共13,242名客戶。年內，本集團融資租賃服務客戶應付的年利率界乎1.70%至11.79%。有關融資租賃合同其他主要條款之摘要，請參閱本年報綜合財務報表附註19。

本集團向中國境內及境外客戶提供融資租賃服務。截至2025年12月31日止，中國境內及境外客戶分別佔本集團融資租賃應收款總額約89.40%及10.60%。

在中國境內客戶中，租賃融資的主要授予對象為(i)工程機械及設備租賃公司；(ii)建設工程公司；以及(iii)農業公司／農民。截至2025年12月31日止，本集團來自這三類客戶的到期融資租賃應收款明細如下：88.26%來自第(i)類客戶；4.38%來自第(ii)類客戶；7.36%來自第(iii)類客戶。來自本集團融資租賃業務前五大客戶的應收款，約佔截至2025年12月31日止的融資租賃應收款總額的12.30%。

有關年內融資租賃應收款的賬齡分析，請參閱本年報的綜合財務報表附註19(a)。

董事會報告

融資租賃應收款的減值

逾期三個月或以上的融資租賃應收款交由風險管理部門跟進，由其通過法律訴訟和其他方式催收賬款，包括收回並重新銷售相關機器。針對各類逾期賬款所採用措施，評估時是基於客戶當前的財務狀況、未來商業計劃、融資租賃的抵債資產的公允價值以及取得擔保物的可能性。

有關年內融資租賃應收款的損失準備變動，請參閱本年報的綜合財務報表附註19(c)，有關減值評估基準，請參閱附註32(b)(ii)。

十六、關連交易及關聯方交易

2025年5月28日，本公司與湖南興湘投資控股集團有限公司（「賣方」）簽訂買賣協議，一次性支付現金人民幣904,050,100元以收購中聯重科融資租賃（北京）有限公司（「目標公司」）的45%股權。交易於2025年12月5日完成。目標公司主要從事財務租賃業務及提供保險代理服務。賣方是本公司主要股東，因此是本公司的關連人士。因此，該收購事項根據《上市規則》第14A章構成本公司的關連交易。收購目的包括提升本公司現有產品競爭力及減少關聯方交易等。有關詳情，請參閱本公司於2025年5月28日及2025年12月8日刊發的公告。

本公司截至2025年12月31日止年度的關聯方交易詳情載於本年報綜合財務報表附註35。此等關連方交易沒有任何一宗屬於《香港上市規則》第14A章「關連交易」或「持續關連交易」的定義。在適用範圍內，本公司已遵守《香港上市規則》第14A章的披露規定。

十七、報告期後發生的重要事件

2026年2月5日，本公司發行總本金人民幣60億元於2031年到期0.70%的可換股債券，可換股債券於香港聯交所上市（債券股份代號40078），並可按初始轉股價格每股H股10.02港元（可予調整）轉換為全數繳足的H股。有關詳情，請參閱本公司於2026年1月29日、2月3日及2月5日的公告。

於報告期內及截至本年報刊發之日，本公司執行董事為詹純新博士及劉小平先生（於2025年12月11日起生效），非執行董事為賀柳先生及王賢平先生，以及獨立非執行董事為張成虎先生、黃國濱先生、吳寶海先生及黃瑀女士。

管理層討論與分析

本節為以國際財務報表數據為基礎的管理層討論及分析。

經營業績

下表載列本公司於所示2025年的合併經營業績摘要。

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
收入	52,107	45,478
銷售及服務成本	(37,497)	(32,668)
毛利	14,610	12,810
其他收益	1,690	1,162
銷售費用	(4,537)	(3,721)
管理費用	(2,539)	(2,585)
預期信用損失	(516)	(570)
研發費用	(2,895)	(2,769)
經營溢利	5,813	4,327
財務收益	469	653
財務費用	(596)	(571)
匯兌虧損淨額	(6)	(110)
淨財務費用	(133)	(28)
應佔聯營公司溢利減虧損	114	84
稅前溢利	5,794	4,383
所得稅	(767)	(374)
本年度溢利	5,027	4,009

管理層討論與分析

收入

下表載列2025年本公司經營分部的合併營業額：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
屬於《國際財務報告準則第15號》適用範圍的客戶合同收入		
以主要產品或服務線分類		
工程機械		
— 混凝土機械	10,043	8,004
— 起重機械	16,553	14,691
— 高空機械	5,969	6,830
— 土方工程機械	9,661	6,666
— 其他	5,742	4,012
農業機械	3,541	4,646
	51,509	44,849
其他來源的收入		
租金收入	151	157
金融服務	447	472
	598	629
	52,107	45,478

管理層討論與分析

收入

本集團收入自截至2024年12月31日止年度的人民幣454.78億元上升14.58%至截至2025年12月31日止年度的人民幣521.07億元。

銷售及服務成本

由於銷售規模擴大，本公司銷售及服務成本自截至2024年12月31日止年度的人民幣326.68億元上升14.90%至截至2025年12月31日止年度的人民幣374.97億元。

毛利

本集團毛利自截至2024年12月31日止年度的人民幣128.10億元上升14.05%至截至2025年12月31日止年度的人民幣146.10億元。本公司的毛利率自截至2024年12月31日止年度的28.17%下降至截至2025年12月31日止年度的28.04%，主要是由於銷售產品結構和海外銷售成本的影響。

其他收益

本集團其他收益自截至2024年12月31日止年度的淨收益人民幣11.62億元上升至截至2025年12月31日止年度的淨收益人民幣16.90億元，主要是由於政府補助增加。

銷售費用

本集團銷售費用自截至2024年12月31日止年度的人民幣37.21億元上升21.93%至截至2025年12月31日止年度的人民幣45.37億元，主要是由於與海外市場銷售相關的費用增加。

管理層討論與分析

一般及管理費用

本集團一般及管理費用自截至2024年12月31日止年度的人民幣25.85億元下降至截至2025年12月31日止年度的人民幣25.39億元，主要是由於與員工持股計劃相關的股份支付費用減少。

財務淨成本

截至2024年12月31日止年度本集團的財務淨成本為人民幣0.28億元，而截至2025年12月31日止年度本公司的財務淨成本為人民幣1.33億元。該波動是由於利息收入減少。

本年度利潤

基於上述各種因素，本集團本年度利潤自截至2024年12月31日止年度的人民幣40.09億元增加25.39%至截至2025年12月31日止年度的利潤人民幣50.27億元。

現金流

下表載列2025年本公司合併現金流量概要：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
經營活動產生的現金淨額	4,573	1,474
投資活動所用的現金淨額	(5,340)	(2,254)
融資活動產生／(使用)的現金淨額	466	(679)
現金和現金等價物減少淨額	(301)	(1,459)
於1月1日的現金和現金等價物	12,155	13,606
外幣匯率變動的影響	18	8
於12月31日的現金和現金等價物	11,872	12,155

管理層討論與分析

經營活動

2025年，經營活動所得現金流量淨額為人民幣45.73億元，主要是從稅前利潤總和人民幣57.94億元，經調整以反映利息支出人民幣5.96億元、折舊及攤銷人民幣15.28億元、處置物業、廠房及設備和無形資產產生的收益人民幣5.48億元、股權激勵計劃費用人民幣3.43億元、利息收入人民幣4.69億元；以及加回：(1)應付賬款及其他應付款增加人民幣65.45億元；(2)應收款項融資減少人民幣21.31億元；以及抵減：(1)應收賬款及其他應收款增加人民幣92.67億元；(2)已付所得稅人民幣9.19億元。

投資活動

2025年，投資活動所用現金流量淨額為人民幣53.40億元，主要包括(1)處置以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產取得的現金人民幣52.00億元；(2)處置物業、廠房及設備和無形資產取得的現金人民幣1.41億元；(3)處置以公允價值計量且其變動計入其他綜合收益的金融資產取得的現金人民幣3.39億元；(4)質押銀行存款增加人民幣3.41億元；而後抵減(1)購置以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產支付的現金人民幣56.49億元；(2)購置物業、廠房及設備、使用權資產及無形資產支付的現金人民幣46.55億元；(3)收購子公司支付的現金人民幣10.41億元。

融資活動

2025年，籌資活動所得的現金流量淨額為人民幣4.66億元，主要包括：(1)償還銀行及其他借款人民幣131.38億元；(2)分派於股東的股利人民幣27.84億元；(3)已付利息6.88人民幣億元；(4)收購非控制性股東權益支付的現金人民幣7.06億元，而後增加銀行及其他借款所得款項人民幣182.52億元。

管理層討論與分析

營運資金及負債

下表載列於2025年12月31日本公司流動資產及負債詳情：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
非流動資產		
物業、廠房和設備	21,662	20,577
使用權資產	3,455	3,625
投資性房地產	71	56
無形資產	1,882	2,019
商譽	2,709	2,580
於聯營公司的權益	4,079	4,484
其他金融資產	1,730	2,017
應收賬款和合同資產	6,049	6,828
融資租賃應收款	3,951	3,835
貸款和墊款	620	469
抵押存款	103	107
遞延稅項資產	2,766	2,637
非流動資產合計	49,077	49,234
流動資產		
存貨	20,516	22,564
其他流動資產	408	565
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產	2,071	1,622
應收賬款、其他應收款和合同資產	42,395	32,400
融資租賃應收款	4,521	3,328
貸款和墊款	337	279
抵押存款	1,910	1,565
現金和現金等價物	11,872	12,155
流動資產總值	84,030	74,478
資產總值	133,107	123,712

管理層討論與分析

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
流動負債		
貸款及借款	10,962	10,837
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債	4	22
應付賬款和其他應付款	36,083	29,763
合同負債	1,437	1,901
租賃負債	169	154
應付所得稅	311	310
流動負債總額	48,966	42,987
流動資產淨值	35,064	31,491
資產總值減流動負債	84,141	80,725
非流動負債		
貸款及借款	21,980	15,412
租賃負債	481	362
遞延稅項負債	570	696
其他非流動負債	1,272	4,453
非流動負債總額	24,303	20,923
資產淨值	59,838	59,802

本公司流動資產淨額自2024年12月31日的人民幣314.91億元增至2025年12月31日的人民幣350.64億元。

管理層討論與分析

流動性風險

本公司於正常業務過程中須承受流動性風險。流動性風險為本公司在履行與金融負債有關的支付責任時遇到資金短缺的風險。本公司策略是定期監督金需求和是否符合借款的財務限制，盡可能確保有足夠的現金儲備和保持一定水平的金融機構備用授信額度，以滿足短期和長期流動性的要求。

下表列載了本公司於2025年12月31日的金融負債，基於未折現的現金流量（包括根據合同利率或2025年12月31日適用的浮動利率計算的應付利息金額）的期到日分析，以及本公司被要求償還這些負債的最早日期：

	於2025年12月31日					
	賬面金額	未折現的合同 現金流量總額	1年內或 按要求償還	1年以上 但2年內	2年以上 但5年內	5年以上
	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元
貸款及借款	32,942	34,072	11,572	9,455	12,757	288
應付賬款和其他應付款	36,083	36,083	36,083	-	-	-
租賃負債	650	695	169	190	207	129
其他非流動負債						
- 保證金及其他	100	100	-	-	100	-
	69,775	70,950	47,824	9,645	13,064	417
已作出財務擔保和付款承諾 最大敞口	47	6,660	2,550	1,216	2,875	19

管理層相信本集團持有的現金、來自經營活動的預期現金流量及自金融機構獲得的授信額度可以滿足本集團營運資金及償還到期債務及其他支付義務的需求。

管理層討論與分析

信貸風險

本公司的信貸風險主要來自銀行存款、應收賬款和其他應收款及融資租賃應收款、財務擔保和本公司已終止確認的附有追索權的已背書票據。此等金融資產及擔保義務的賬面價值，為本公司信貸風險的最大敞口。

就應收賬款及其他應收款而言，本公司對所有要求超過一定信用額度的客戶均會進行個別信貸評估。對於信用評級較低的客戶還需提供諸如物業、機械設備或第三方保函等作為抵押。海外銷售需要購買信貸保險。某些客戶還會被要求以信用證進行結算。逾期三個月或以上的應收款交由風險控制部門跟進，由其通過法律訴訟和其他方式催收此等應收賬款。就融資租賃應收款而言，專門的風險控制委員會負責制定信貸風險管理政策，監督該政策的執行並制定租賃合同的重要條款，信貸審核部、法務部、財務部和信息部分別負責在租賃交易前後的信貸風險管理。銀行存款被放置於信貸級別較高的金融機構中。基於其信貸級別，管理層不認為對方不能履行義務。

更多關於本公司信貸風險的量化信息請參見按照國際財務報告準則編製的財務報表附註18、19及32。

利率風險

本公司的利率風險主要源自銀行存款、融資租賃應收款及長、短期銀行及其他借款。按浮動利率或固定利率計算的帶息債務導致本公司分別面對現金流利率風險及公允價值利率風險。

更多關於本公司利率風險的量化信息請參見按照國際財務報告準則編製的財務報表附註32(b)(ii)。

管理層討論與分析

貨幣風險

本公司面對主要因外幣（即交易貨幣不同於功能貨幣）存款、銷售、採購和借貸，以及由其形成的應收款項、應付款項、銀行及其他借款及現金結餘所產生貨幣風險。該風險敞口的貨幣主要由美元、港元、日元及歐元形成。

更多關於本公司匯率風險的量化信息請參見按照國際財務報告準則編製的財務報表附註32(b)(v)。

股份變動及股東情況

一、股份變動情況（截至2025年12月31日）

1、股份變動情況

單位：股

	本次變動前		本次變動後	
	數量	比例	數量	比例
一、有限售條件股份	25,610,325	0.30%	26,358,088	0.30%
二、無限售條件股份	8,652,381,911	99.70%	8,622,177,148	99.70%
三、股份總數	8,677,992,236	100.00%	8,648,535,236	100.00%

二、股東情況

1、本公司股東持股情況

單位：股

持股5%以上的股東或前10名股東持股情況

股東名稱	股東性質	持股比例	報告期末 持股數量	報告期內	持有有限	持有無限
				增減變動 情況	售條件的 股份數量	售條件的 股份數量
香港中央結算(代理人)有限公司(HKSCC NOMINEES LIMITED)	境外法人	17.91%	1,549,132,621	-29,321,250	0	1,549,132,621
湖南興湘投資控股集團有限公司	國有法人	14.53%	1,256,337,046	0	0	1,256,337,046
長沙中聯和一盛投資合夥企業(有限合夥)	境內非國有法人	7.89%	682,201,864	0	0	682,201,864
中聯重科股份有限公司－第二期核心經營管理層持股計劃	其他	4.90%	423,956,781	0	0	423,956,781
中聯重科股份有限公司－第一期員工持股計劃	其他	3.30%	285,094,026	-22,571,030	0	285,094,026
中國證券金融股份有限公司	國有法人	2.69%	233,042,928	0	0	233,042,928
香港中央結算有限公司	境外法人	2.50%	216,369,540	-78,333,961	0	216,369,540
智真國際有限公司	境外法人	1.95%	168,635,602	0	0	168,635,602
烏魯木齊鳳凰基石股權投資管理有限合夥企業－ 馬鞍山煊遠基石股權投資合夥企業(有限合夥)	其他	1.61%	139,469,223	-9,400,000	0	139,469,223
中國工商銀行股份有限公司－華泰柏瑞滬深300交易型 開放式指數證券投資基金	其他	0.95%	82,064,296	-3,636,500	0	82,064,296

股份變動及股東情況

按照截至2026年4月15日（即本年報刊發前的最後實際可行日期）本公司可公開獲得的資料或據董事所知，本公司符合《香港上市規則》規定的最低公眾持股量。

2、主要股東持有本公司股份及相關股份權益

於2025年12月31日，就本公司董事及最高行政人員所知，下列人士（本公司董事及最高行政人員除外）於本公司股份或相關股份中擁有根據香港法例《證券及期貨條例》（「《證券及期貨條例》」）第XV部第2及第3分部須向本公司披露的權益或淡倉，或擁有須在本公司根據《證券及期貨條例》第336條所備存的登記冊內記錄的權益或淡倉：

名稱	權益性質	股份種類	股份數目 ¹	佔同類股份的 已發行股份總數 百分比(%)
湖南省人民政府國有資產監督 管理委員會 ²	受控法團權益	A股	1,256,337,046 (L)	17.70
長沙中聯和一盛投資合夥企業 (有限合夥) ³	實益擁有人	A股	682,201,864 (L)	9.61
中聯重科股份有限公司 — 第一期員工持股計劃 ⁴	實益擁有人	A股	285,094,026 (L)	4.02
中聯重科股份有限公司 — 第二期核心經營管理層 持股計劃 ⁵	實益擁有人	A股	423,956,781 (L)	5.97
長沙合盛科技投資有限公司 ⁶	受控法團權益	H股	193,757,462 (L)	12.48

附註：

- (L)代表好倉。
- 相關權益由湖南省人民政府國有資產監督管理委員會透過湖南興湘投資控股集團有限公司持有，其持有湖南興湘90%股權。
- 長沙中聯和一盛投資合夥企業(有限合夥)是本集團管理層控制及擁有的投資實體。

股份變動及股東情況

4. 中聯重科股份有限公司－第一期員工持股計劃是本公司於2020年1月6日採納的《中聯重科股份有限公司核心經營管理層持股計劃》。
5. 中聯重科股份有限公司－第二期核心經營管理層持股計劃是本公司於2023年9月27日採納的《中聯重科股份有限公司核心經營管理層持股計劃》。
6. 長沙合盛科技投資有限公司是本集團管理層控制及擁有的投資實體。相關權益由長沙合盛科技投資有限公司透過其全資附屬公司誠一盛(香港)投資管理有限公司持有。

除上文所披露外，於2025年12月31日，就本公司董事及最高行政人員所知，概無人士（本公司董事及最高行政人員除外）於本公司股份或相關股份中擁有根據《證券及期貨條例》第XV部第2及第3分部須向本公司披露的權益或淡倉，或擁有須在本公司根據《證券及期貨條例》第336條所備存的登記冊內記錄的權益或淡倉。

3、本公司及其附屬公司購回、出售或贖回股份情況

報告期內，本公司在香港聯交所回購合共18,746,800股H股，詳情如下：

月份	已回購的 H股數量	每股H股的 最高價格 (港幣)	每股H股的 最低價格 (港幣)	總代價 (港幣)
一月	18,646,800	5.83	5.49	103,027,328
二月	100,000	5.61	5.61	561,000
合計	18,746,800	-	-	103,588,328

除上述所披露外，本公司或其任何附屬公司在報告期內並無購買、出售或贖回本公司任何上市證券。本公司於報告期內無持有任何庫存股份。

以上回購旨在增厚本公司每股收益，切實提高股東的投資回報。董事會深信這將更好地維護廣大投資者利益，進一步增強投資者對本公司的投資信心。

股份變動及股東情況

三、過往財政年度發行權益證券募集所得款項餘額的結轉

於2020年10月27日，本公司股東批准根據一般授權非公開發行新A股。於2021年2月5日，本公司以發行價每股A股人民幣10.17元向八名認購方配發及發行合共511,209,439股新A股，募集資金總額為人民幣51.99億元，所得款項淨額為人民幣51.46億元。報告期內已結轉所得款項淨額總共人民幣5.3億元並按以下方式使用：

序號	用途	分配的所得 款項淨額 (人民幣百萬元)	報告期內 已使用金額 (人民幣百萬元)	截至2025年 12月31日的 未使用金額 (人民幣百萬元)
1	挖掘機械智能製造項目	2,400	383	-
2	攪拌車類產品智能製造升級項目	350	-	-
3	關鍵零部件智能製造項目	1,300	147	-
4	補充流動資金	1,096	-	-
	合計	5,146	530	-

上述股份發行的所得款項已於報告期內在所有要項上按本公司早前披露的用途使用。截至2025年12月31日，所得款項淨額均已全部使用。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

一、董事和高級管理人員持股變動

姓名	性別	年齡	職務	任職狀態	期初持股數(股)	期末持股數(股)	股份增減 變動的原因
詹純新	男	70	董事長兼首席執行官	現任	10,929,076	10,929,076	
賀柳	男	55	董事	現任	0	0	
王賢平	男	43	董事	現任	0	0	
劉小平 ¹	男	62	職工董事	現任	326,840	326,840	
張成虎	男	67	獨立董事	現任	0	0	
黃國濱	男	57	獨立董事	現任	0	0	
吳寶海	男	50	獨立董事	現任	0	0	
黃瑤	女	49	獨立董事	現任	0	0	
顏夢玉 ²	女	52	監事會主席	已離任	0	0	
熊焰明 ²	男	61	監事	已離任	2,991,061	2,991,061	
王永祥	男	48	聯席總裁	現任	1,227,500	1,227,500	
羅凱	男	55	聯席總裁	現任	1,241,800	1,241,800	
杜毅剛	女	50	首席財務官	現任	2,506,332	2,506,332	
孫昌軍	男	63	副總裁	現任	3,229,828	3,229,828	
付玲	女	58	副總裁、總工程師	現任	2,984,068	2,984,068	
唐少芳	男	51	副總裁	現任	1,087,500	1,087,500	
陳培亮	男	53	副總裁	現任	200,000	200,000	
申柯	男	54	副總裁	現任	3,517,006	3,517,006	
胡克嫻	女	59	副總裁	現任	1,840,000	1,840,000	
袁野	男	41	副總裁	現任	0	0	
任會禮	男	49	副總裁	現任	123,600	123,600	
黃建兵	男	54	助理總裁	現任	0	0	
秦修宏	男	51	助理總裁	現任	0	0	
田兵	男	51	助理總裁	現任	1,942,500	1,942,500	
王芙蓉	女	54	助理總裁	現任	0	0	
董軍	男	57	助理總裁	現任	0	0	
陶兆波	男	39	董事會秘書	現任	0	0	

附註：

1. 2025年12月11日，本公司不再設置監事會，劉小平停任監事。同日，他獲本公司職工選為職工代表董事。
2. 2025年12月11日，顏夢玉及熊焰明分別停任監事。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

二、任職情況

詹純新先生：董事長兼首席執行官，1955年出生。詹純新先生歷任原建設部長沙建設機械研究院工程師、高級工程師、研究員（教授級高工）、副院長、院長。作為公司創始人，詹純新先生於1992年帶領創業團隊創辦中聯建設機械產業有限公司，1999年出任中聯重科股份有限公司董事，自2001年開始出任董事長。目前，詹先生亦擔任本公司多家附屬公司的董事長（如中聯重科資本有限責任公司、湖南特力液壓有限公司），以及本公司多家附屬公司的董事（如Zoomlion H.K. Holding Co., Ltd.）。詹純新先生亦任多項公職，為中國共產黨十六大、十七大、十九大代表，第十屆、第十二屆全國人大代表，第十三屆全國政協委員，中國共產黨湖南省第八、九、十屆黨代會代表，中國共產黨湖南省第十屆委員會委員。目前，詹純新先生亦任中國企業聯合會、中國企業家協會、中國上市公司協會副會長。詹純新先生曾獲得多項稱號及獎項，主要包括享受國務院特殊津貼的專家、全國先進工作者、國家人事部專家服務中心專家顧問委員、國家科技進步獎評審專家、袁寶華企業管理金獎（中國企業管理最高獎項）、意大利萊昂納多國際獎、CCTV中國經濟年度人物、中國傑出質量人獎等。詹純新先生於1978年畢業於西北工業大學，2000年獲西北工業大學航空工程碩士學位，2005年獲西北工業大學系統工程博士學位。

賀柳先生：自2019年起擔任本公司非執行董事，1970年生，高級經濟師。賀柳先生自2006年8月至今歷任湖南興湘投資控股集團有限公司黨委委員、董事、副總經理、黨委副書記、副董事長、總經理、黨委書記、董事長；自2018年4月至2022年9月擔任泰格林紙集團股份有限公司副董事長；自2020年7月至2024年11月擔任中南大學粉末冶金工程研究中心有限公司董事長（2020年9月至2024年11月任黨委書記）；自2020年8月至2024年11月擔任湖南博雲新材料股份有限公司董事長（2020年11月至2024年11月任黨委書記）。賀柳先生曾自2005年8月至2005年9月，擔任湖南有色金屬控股集團有限公司審計法律部部長；自2005年9月至2006年8月，擔任湖南有色金屬股份有限公司監事、人力資源部部長；自2019年8月至2020年7月擔任湖南興湘資產經營有限公司董事長、法定代表人。賀柳先生獲得了湖南大學金融與統計學院（原湖南財經學院）經濟學學士學位以及長沙理工大學工商管理碩士學位。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

王賢平先生：自2023年起擔任本公司非執行董事，1983年出生，自2019年至今在基石資產管理股份有限公司工作，任北京部董事總經理。王先生2021年8月至2023年11月任秀峰基石(山東)私募基金管理有限公司總經理，2022年4月至今任北京海洋基石創業投資管理有限公司總經理。王賢平先生曾自2008年至2018年在中信證券股份有限公司工作，先後任投行委副總裁、中信併購基金和金石投資高級副總裁；自2018年至2019年在銀河基金管理有限公司工作，任研究部副總監。王賢平先生畢業於武漢大學，獲管理學、法學學士和管理學碩士學位。

劉小平先生：自2025年12月起擔任本公司職工董事，1963年出生，高級工程師。劉小平先生自1995年加入中聯重科至今，歷任廣東辦事處主任、中聯重科四維公司總經理、工程開發部經理、中聯重科中宸公司總經理、品牌管理中心主任、市場部副部長、董事長助理兼品牌宣傳部部長、農機事業部總經理助理、工程機械館館長、職工監事。劉小平先生亦於2012年5月被工信部聘為首批工業企業品牌培育專家。劉小平先生1984年畢業於湖南大學機械製造專業，於2006年8月完成清華大學創新管理(MIA)總裁班專業課程、於2012年3月完成上海交通大學高級工商管理總裁班專業課程。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

張成虎先生：自2023年起擔任本公司獨立董事，1958年生，管理學博士，西安交通大學經濟與金融學院二級教授，博士生導師，國務院享受政府特殊津貼專家，西安交通大學金融商務智能與反洗錢研究中心主任，西安交大一同花順金融科技研究院院長。張成虎先生畢業於西安交通大學，獲得管理學博士學位。主持國家自然科學基金項目2項、國家金融信息化攻關項目1項、國家社科基金重大項目1項、國家社科基金重點項目1項、國家社科基金規劃項目1項；主持教育部、銀監會及陝西省等省部級項目20餘項；獲得省部級教學科研一二三等獎多項，出版學術專著10部，主編教材5部，發表學術論文150餘篇。張成虎先生目前兼任陝西秦農農村商業銀行股份有限公司、西部利得基金管理有限公司、陝西交控科技發展集團股份有限公司獨立董事。

黃國濱先生：自2023年起擔任本公司獨立董事，1968年生，黃國濱先生現任智贏國際(集團)有限公司董事長。黃國濱先生自1999年至2011年在中金公司工作，負責中金重要客戶及重大項目融資和投行業務，曾任中金投行人力資源委員會主管，業務開發委員會主管，中金公司歐洲投行部主管及投行運營委員會委員；自2011年至2015年擔任高盛中國大工業組主管；自2015年至2022年擔任摩根大通全球投資銀行中國首席執行官、摩根大通證券(中國)有限公司法定代表人、首席執行官兼投資銀行主管；自2022年至2023年擔任摩根大通證券(亞太)有限公司高級顧問。黃國濱先生1991年畢業於同濟大學，獲工科本科學位，1997年獲得英國蘭卡斯特大學管理學院MBA。黃國濱先生曾獲上海海外金才，是同濟大學校董。黃國濱先生目前兼任榮昌生物製藥股份有限公司、MiniMax Group Inc.獨立董事以及優刻得科技股份有限公司非執行董事。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

吳寶海先生：自2023年起擔任本公司獨立董事，1975年生，西北工業大學機電學院教授、博士生導師，現任航空發動機先進製造技術教育部工程研究中心主任。長期從事計算機輔助設計與製造、五軸數控加工以及智能製造技術的研究工作。吳寶海先生畢業於西安交通大學，後進入西北工業大學從事博士後研究工作，出站後留校任教。主持或作為主要參加人承擔國家重大科技專項、973計劃、國家自然科學基金等國家級項目10餘項、省部級和企業合作課題20餘項。獲國防科技進步二等獎1項，國家發明專利16項、國家軟件著作權登記12項，發表論文100餘篇。兼任陝西省計算機學會智能製造專委會主任、陝西省工業工程與管理學會理事、中國人工智能學會智能製造專委會委員。吳寶海先生目前兼任江蘇宇航智能製造研究院有限公司董事、中國航發航空科技股份有限公司獨立董事。

黃琚女士：自2023年起擔任本公司獨立董事，1976年出生，上海交通大學博士，中國註冊會計師。現任湖南大學教授、博導，中國會計學會高級個人會員，中國會計學會財務成本分會理事，湖南省財務學會理事，湖南省會計系列高級職稱評審專家。曾任湖南大學講師、副教授，國家留學基金委公派英國Durham大學商學院訪問學者等職。黃琚女士目前兼任湖南新五豐股份有限公司獨立董事。

顏夢玉女士：於2023年至2025年12月期間擔任監事會主席，1973年出生，大學本科學歷，湖南大學管理學學士學位，高級會計師、註冊會計師、稅務師、管理會計師，具備證券基金從業資格、基金從業資格，是湖南省管理會計諮詢專家。現任湖南興湘投資控股集團有限公司黨委委員、總會計師；兼任中聯重科融資租賃(北京)有限公司董事長。顏女士1995年6月至2017年5月工作於湖南省機關事務管理局系統，先後任局屬單位部門負責人、分管財務領導、單位負責人。2017年5月至2020年4月，工作於華天酒店集團股份有限公司，先後擔任總經理助理兼財務管理部經理、總經理助理(分管財務)；自2020年4月至2022年7月擔任湖南興湘投資控股集團有限公司資金財務部部長、副總會計師，2022年7月至今，任湖南興湘投資控股集團有限公司黨委委員、總會計師。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

熊焰明先生：於2023年至2025年12月期間擔任監事，1964年出生。熊先生於1999年12月成為建設部認可的建築機械專業高級工程師，並於2004年12月獲中國機械工業企業管理協會授予機械工業企業高級職業經理人資格證書。熊先生曾於1985年至1998年先後擔任建機院助理工程師、工程師等。熊先生於1999年8月至2001年3月任本公司第一屆監事會監事，於2001年4月至2002年7月任本公司副總經理，於2002年8月至2006年7月任本公司常務副總裁，並於2004年9月至2006年7月任本公司第二屆董事會董事，於2006年8月至今任本公司副總裁，並於2006年8月至2014年6月兼任本公司工程起重機分公司總經理。熊先生曾獲得多個獎項，包括於1999年榮獲湖南省技術創新先進個人稱號，於1999年獲長沙市科技進步獎二等獎，於2007年獲評為長沙市學術及技術帶頭人後備人才，於2009年獲湖南省質量管理小組活動卓越領導者獎，並於2013年獲中國工程機械工業協會代理商工作委員會頒發的「DCCCM十周年，助推代理制進步」功勳人物獎。熊先生於1985年獲中國武漢市武漢水運工程學院（現稱武漢理工大學）港口機械設計及製造學學士學位，並於2007年6月獲北京大學北大國際(BIMBA)項目高級管理人員工商管理碩士學位。

王永祥先生：聯席總裁，1977年出生。王永祥先生歷任本公司混凝土事業部營銷公司總經理、混凝土機械事業部總經理助理、中聯重科營運管理部部長。自2019年開始擔任公司助理總裁、副總裁。王先生亦於2015年被評為長沙高新技術開發區優秀企業家。王先生於1997年畢業於西安工業學院機械製造專業。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

羅凱先生：聯席總裁，1970年出生。羅凱先生歷任本公司工程起重機分公司工藝研究所所長、工程起重機分公司技術部副部長、工程起重機分公司履帶吊事業部經理、工程起重機分公司副總經理、工程起重機分公司總經理。自2019年開始擔任公司助理總裁、副總裁、聯席總裁。羅先生自2013年起任流動式起重機技術國家地方聯合工程研究中心主任，全國起重機械標準化技術委員會流動式起重機分技術委員會主任委員等行業內多項職務，並獲得長沙市B類人才（國家級領軍人才）榮譽，先後參與及組織完成《汽車起重機和輪胎起重機試驗規範》等多項國家標準及行業標準的制修訂，發表多篇技術論文，獲得多項專利。羅先生於1995年畢業於太原重型機械學院起重運輸與工程機械專業並獲學士學位，機械設計正高級工程師職稱。

杜毅剛女士：首席財務官，1975年出生，正高級會計師，澳大利亞CPA。杜毅剛女士曾任株洲南方摩托股份有限公司會計科長、湖南國訊銀河軟件園有限公司財務經理，歷任中聯重科工程起重機公司財務經理、中聯重科混凝土機械公司財務經理、中聯重科財務管理部副部長、中聯重科會計核算部部長、中聯重科混凝土機械公司副總經理、中聯重科財務管理中心主任、中聯重科財務公司總經理、中聯重科副總裁。杜女士曾獲評長沙高新區優秀企業家、湖南省首屆會計領軍人才，全國會計先進工作者。杜女士於1997年畢業於湘潭大學國際會計專業並獲學士學位，於2011年9月完成湖南大學商學院MBA碩士專業課程。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

孫昌軍先生：副總裁，1962年出生，中共黨員，法學教授、博士生導師。孫昌軍先生2006年前歷任湖南省人民警察學校業務一室副主任、湖南省人大常委會法工委主任科員、湖南財經學院刑法教研室主任、湖南大學產業經濟辦公室副主任、湖南大學法學院副院長、長沙建設機械研究院總法律顧問等職。孫先生於2006年開始歷任本公司副總裁、首席法務官。孫先生現兼任多項公職，包括湖南省第十三屆政協委員、第七屆中國工程機械工業協會副會長、第九屆中國機械工業企業管理協會副會長、湖南省機械工業協會副會長，湖南省慈善總會副會長，湖南省法學會學術委員會委員、刑法學研究會會長，湖南省風險管理研究會會長，湖南省立法研究會副會長，中國證券法學研究會常務理事等職務。孫先生曾獲多項稱號及獎項，包括中央組織部調研成果一等獎、湖南省「五個一」工程獎、湖南省社會科學成果一等獎、湖南省哲學及社會科學優秀成果二等獎、省屬監管企業優秀法律顧問稱號、湖南省企業管理現代化創新成果一等獎、中國律政年度精英公司律師稱號等。孫先生於1983年畢業於西南政法學院（現稱西南政法大學）法律系，獲法律學士學位，並於1998年畢業於武漢大學法學院（全日制），獲法學博士學位。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

付玲女士：副總裁、總工程師，1967年出生，研究員級高工，現兼任中央研究院院長、中科雲谷科技有限公司董事長。付玲女士歷任中聯重科環境產業公司副總經理、土方機械公司總經理。付玲女士為中國共產黨十八大、二十大代表，兼任湖南省科協副主席。付玲女士曾獲得多項榮譽及獎項，主要包括享受國務院政府特殊津貼專家、全國五一勞動獎章、全國三八紅旗手、湖南省優秀共產黨員，中國機械工業科學技術獎一等獎、中國專利金獎、湖南省科學技術進步獎一等獎、湖南光召科技獎等。付玲女士於1988年畢業於瀋陽建築工程學院（現瀋陽建築大學）並獲建築與起重運輸機械專業學士學位，於1998年畢業於吉林工業大學（現吉林大學）並獲機械設計及理論專業博士學位，並於2002年在中國農業大學車輛工程學院完成博士後研究工作。

唐少芳先生：副總裁，1974年出生，高級工程師。唐先生歷任本公司建築起重機分公司常務副總經理、總經理。自2019年開始擔任公司助理總裁、副總裁。唐先生曾評獲湖南省優秀中國特色社會主義事業建設者。唐先生於1996年畢業於南華大學機械製造專業，並於2009年獲中南大學工商管理碩士學位。

陳培亮先生：副總裁，1972年出生。陳培亮先生曾任中聯重科海外公司總經理、混凝土機械公司常務副總經理、中聯新材有限公司董事長。陳先生於2011年獲評為長沙高新技術產業開發區優秀企業家、2021年獲評為長沙市B類高層次人才。陳先生1994年畢業於湖南財經學院國際貿易專業並獲學士學位。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

申柯先生：副總裁，1971年出生。申柯先生曾任本公司投資發展部副經理及部長、投融資管理部副部長、董事會秘書、投資總監。申先生於1993年7月畢業於瀋陽工業大學並獲工業管理學士學位，及於1998年12月在中南工業大學（現稱中南大學）獲管理科學與工程碩士學位。

胡克嫻女士：副總裁，1966年出生。胡克嫻女士於1988年入職長沙建設機械研究院（中聯重科前身）總師辦工作，於1993年任中聯重科辦公室主任，於2003年任中聯重科房地產部經理，於2007年6月至2009年5月曾代表中聯出任長沙中糧地產公司董事長，2009年5月至今歷任董事長助理、財務公司副董事長、中聯資本董事、君來資本董事長、中聯重科戰略管理委員會副主任、中聯重科管理委員會副主任。胡女士曾獲評2017年度長沙高新區優秀企業家、2019年度長沙高新區優秀企業家。胡女士於1988年畢業於湖南大學電氣工程專業並獲學士學位，於2005年畢業於湖南大學管理科學和工程專業並獲碩士學位。

袁野先生：副總裁，1984年出生，正高級工程師，現兼任土方機械公司總經理、礦山機械公司總經理。袁先生曾任公司助理總裁、中聯重科總部中央研究院傳動研究工程師、液壓技術研究主管、新產品研發中心副主任。袁先生曾獲中國機械工業科學技術獎一等獎、湖南省專利一等獎，「湖南省科技創新領軍人才」稱號等。2021年當選為長沙市人大代表，是享受湖南省政府特殊津貼專業技術人才。袁先生2008年畢業於浙江大學機械工程及其自動化專業並獲學士學位，2011年畢業於浙江大學機械電子工程專業並獲碩士學位。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

任會禮先生：副總裁，1977年出生。任會禮先生歷任本公司助理總裁、中央研究院技術研究中心主任、中央研究院院長助理，現兼任湖南中聯重科智能高空作業機械有限公司總經理。任會禮先生同時還擔任起重機械關鍵技術全國重點實驗室副主任、中國機械工業標準化技術協會理事等職務。任會禮先生獲評為長沙市高層次人才（省市級領軍人才）、長沙市科技創新創業領軍人才，獲湖南省科技進步一等獎、中國機械工業科學技術一等獎、中國專利優秀獎、湖南省專利一等獎等獎項。任會禮先生於1998年獲得太原科技大學機械工程學士學位，於2004年獲得太原科技大學機械設計碩士學位，於2008年獲得華中科技大學機械設計博士學位。

黃建兵先生：助理總裁，1971年出生，正高級工程師。黃先生於2019年1月開始擔任本公司助理總裁，曾兼任本公司混凝土機械公司總經理，現兼任本公司建築起重機事業部總經理。黃先生1994年畢業於重慶建築大學起重運輸與工程機械專業並獲工學學士，於2004年獲吉林大學車輛工程工學碩士學位。

秦修宏先生：助理總裁，1974年出生，中國礦業大學財務管理系統工程專業畢業，研究生學歷，管理學博士學位，現任公司助理總裁，兼任財務管理中心主任，高級會計師，中國會計學會高級會員，具有獨立董事任職資格，目前兼任清華大學、中國礦業大學碩士研究生導師，湖南省人大財政經濟委員會財經工作諮詢專家，長沙市緊缺急需人才，長沙市高層次人才，先後榮獲「2015中國國際財務卓越人才」，「2015中國十大資本運營TOPCFO」榮譽稱號。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

田兵先生：助理總裁，1974年出生。田先生曾任公司行政管理部部長、公司混凝土機械分公司總經理、公司中旺分公司總經理。田先生於2000年10月獲得講師職稱，於2017年獲「長沙市高新區優秀企業家」稱號。田先生於1995年獲得湖南師範大學文學學士學位，於1999年獲得湘潭大學法學學士學位，於2007年獲得湖南大學管理學學士學位，於2013年獲得湖南大學經濟學學士學位。

王芙蓉女士：助理總裁，1971年出生。王芙蓉女士曾任國家開發投資公司投資處處長、資本運作處處長，國投資本控股有限公司助理總經理，中國比利時基金董事，海峽匯富產業投資基金管理公司總經理，恒豐美林投資管理公司總經理，現兼任金融服務公司總經理。王芙蓉女士1993年畢業於北京科技大學材料科學與工程專業並獲學士學位，1998年畢業於中國人民大學工商管理專業並獲碩士學位。

董軍先生，助理總裁，1968年出生，研究員。董先生曾任徐州特種汽車總廠技術員，機械工業第一設計研究院機械二所所長、生產經營部部長、院長助理、副院長，中機第一設計研究院有限公司副總經理。董先生現兼任中聯智慧產業城建設管理指揮部副總指揮、產線建設辦公室主任、湖南中聯重科材智科技有限公司總經理，亦擔任中國表面處理協會塗裝分會副理事長、全國安全標準委員會塗裝分會委員等職務。董先生1990年畢業於合肥工業大學汽車與拖拉機設計製造專業並獲學士學位，2008年完成中國科學院研究生院工程項目管理碩士專業課程。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

陶兆波先生：董事會秘書，1986年出生。陶先生於2012年7月至2015年9月任職中信建投證券股份有限公司從事投資銀行業務；2015年9月至2021年12月任職華泰聯合證券有限責任公司從事投資銀行業務；2021年12月至2023年10月任職華泰金融控股(香港)有限公司從事投資銀行業務；2023年10月至2023年12月任公司助理總裁。陶先生於2009年7月取得北京大學經濟學學士、理學雙學士學位，於2012年7月取得北京大學經濟學碩士學位，於2012年11月取得香港大學金融學碩士學位。

三、董事、高級管理人員報酬情況

報告期內，董事會薪酬與考核委員會依據公司2025年度主要財務指標和經營目標完成情況，公司董事及高管人員分管工作範圍及主要職責，董事及高管人員崗位工作業績考評系統中涉及指標的完成情況，按照績效評價標準和程序，對董事及高管人員進行績效評價，報公司董事會審議。

公司董事會根據公司統一的薪酬管理制度及董事會薪酬與考核委員會年度績效考核情況，確定本年度在公司受薪的董事和高級管理人員報酬標準。2025年度，公司董事及高管人員披露的薪酬情況符合公司薪酬管理制度，未有違反公司薪酬管理制度及與公司薪酬管理制度不一致的情形發生。

董事、監事、高級管理人員和員工情況

單位：萬元

姓名	職務	從公司獲得的稅前報酬總額
詹純新	董事長兼首席執行官	251.10
賀柳	非執行董事	0
王賢平	非執行董事	0
劉小平	職工董事	163.18
張成虎	獨立董事	15
黃國濱	獨立董事	15
吳寶海	獨立董事	15
黃琚	獨立董事	15
王永祥	聯席總裁	249.84
羅凱	聯席總裁	191.57
杜毅剛	首席財務官	239.87
孫昌軍	副總裁	253.94
付玲	副總裁、總工程師	266.90
唐少芳	副總裁	210.35
陳培亮	副總裁	184.16
申柯	副總裁	161.50
胡克嫻	副總裁	241.88
袁野	副總裁	140.73
任會禮	副總裁	127.72
黃建兵	助理總裁	71.63
秦修宏	助理總裁	139.94
田兵	助理總裁	165.94
王芙蓉	助理總裁	161.11
董軍	助理總裁	138.68
陶兆波	董事會秘書	188.06
合計	—	3,608.09

四、董事及監事之服務合約

本公司董事及監事未與本公司訂立任何不可於一年內由本公司免付賠償（法定賠償除外）而終止的服務合約。

五、董事及監事於合約之權益

於本年度內，概無本公司董事、監事或任何與本公司董事或監事有關連的實體在本公司、其控股公司、或其子公司或同系子公司所訂立的任何就本集團業務而言重大合約中直接或間接的擁有重大權益。

公司治 理

公司嚴格按照《公司法》、《證券法》和中國證監會有關法規的要求以及《香港上市規則》附錄C1《企業管治守則》[《守則》]守則條文，不斷完善公司法人治理結構、規範公司運作，健全內控制度，公司股東會、董事會操作規範、運作有效，實施完善的管治和披露措施，保障本公司的持續健康發展，不斷提升企業價值，維護了全體股東和公司的利益。

本公司作為全球在工程機械的領軍製造商，聚焦數字化、新能源、新材料，堅持致力在中國以至更大範圍的全球市場爭取成功。本公司的專業知識不單超出高科技設備的機械結構，更精確敏銳地洞察客戶需要的變化。我們已為公司各環節的有效合作建立了反應敏迅、推陳創新的合作鏈，包括研究開發（「研發」）、製造、物流、銷售和服務環節，圍繞公司「綠色環保、人工智能、可靠穩定」這三大研發支柱。公司致力通過創新的解決方案、可持續的成果和長期增長，為利益相關者帶來「創造真正價值」的文化。

一、公司遵守境內監管機構規定及香港企業管治常規守則的表述

公司治理的實際情況與中國證監會發佈的有關上市公司治理的規範性文件基本不存在差異。公司董事會根據監管部門的要求，對公司治理、內幕信息知情人和外部信息使用人管理制度等的制定、實施情況進行了檢查和梳理，並對內幕信息知情人和外部信息使用人的基本情況向監管部門進行了滙總報備。

董事會在制定及評核公司治理常規時，已不時根據《守則》第二部分所載的良好企業管治原則，其已採納《守則》第二部分的所有守則條文作為本公司的守則。截至2025年12月31日止年度，本公司已遵守管治守則的第二部分所載的所有適用之守則條文，唯一例外是偏離守則第C.2.1條條文，即董事長與首席執行官的角色未有分開。詹純新博士現為本公司董事長兼首席執行官。董事會認為詹純新博士同時兼任上述兩個職位有助更有效地制定及執行本公司業務戰略，通過董事會及獨立非執行董事的監管，審視董事長兼首席執行官的重要決策、監察其權力的行使，以及本公司內部的制衡機制的制約，此架構不會導致董事會與本公司管理層兩者之間的權力及授權平衡受到影響。董事會相信此架構對本公司及其業務有利。

公司治理

本公司已採納《上市規則》附錄C3《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）所載有關董事買賣證券的守則條文。經向全體董事作出具體查詢後，本公司確認全體董事於截至2025年12月31日止年度一直遵守《標準守則》，並未發現任何關於董事違反《標準守則》的情況。

二、關於股東與股東會

本公司嚴格遵守境內外相關法律法規，按照《公司章程》等有關要求，召集、召開股東會，邀請律師出席見證，認真做好股東會紀錄。公司能夠確保股東的各項權利得以順利實現。

本公司股權結構請詳見本年度報告「股本變動及股東情況」章節。

本公司一向與股東保持良好的溝通，通過包括披露年度報告、半年度報告及季度報告在內的多個正式溝通渠道，向股東報告本公司的業績及營運情況。本公司同時設立投資者熱線電話、電子郵箱等，讓股東表達意見或行使權利。本公司網站資料定期更新，及時讓投資者及公眾人士瞭解本公司的最新發展動向。本公司股東會會議通知的日期、內容、送達方式、公告方式及股東投票程序等均嚴格遵守境內《公司法》、《證券法》、香港《公司法》、深港兩地《上市規則》等境內外法律法規以及《公司章程》有關規定，確保股東參加股東會權利的順利實現。

三、關於董事與董事會

公司全體董事能夠嚴格按照《公司章程》、《董事會議事規則》的要求，以認真負責的態度出席董事會和股東會，積極參加有關培訓，熟悉有關法律、法規，瞭解作為董事的權利、義務和責任，確保董事會高效運作和科學決策。董事會所有董事以本公司的最佳利益為前提，領導和監管本公司，就本公司的管理、監控和營運事宜向本公司所有股東承擔共同和個別的責任。

公司董事會的人數和人員構成符合法律、法規的要求，獨立董事人數達到董事會人數的一半；董事會履行了有關法律、法規和《公司章程》規定的職責，決策程序合法，運作規範、高效。

（一）董事會職能

董事會負責召集股東會，並向股東會報告工作並及時執行股東會決議；監察本公司的整體經營戰略發展，決定公司的經營方針和投資計劃，同時監督及指導公司管理層。董事會同時負責監控經營及財務表現，制訂公司的年度財務預算方案、決算方案等事項並確定本公司的公司治理政策。

董事確認其有責任為每個財政年度編製財務報表，以真實及公平地報告本公司的狀況，以及於有關期間的業績和現金流量的賬目。在編製截至2025年12月31日止年度的財務報表時，董事已貫徹應用適當的會計政策，做出合理的會計估計，並遵守所有適用的會計準則。經適當的查詢後，董事認為公司擁有足夠資源在可見未來繼續營運，因此適宜採納持續營運的基準來編製財務報表。

董事會負責為本公司作出所有重要決策，其中包括批准並監督本集團所有重大政策、全盤戰略及預算、內部管控及風險管理系統、須予公佈的交易及關連交易、提名董事，以及其他重大財務及營運事宜。

本公司的日常管理、行政及營運的職責指派予高級管理人員。所授權的職能由董事會定期審閱。高級管理層訂立任何重大交易前，須獲得董事會批准。

公司治理

(二) 董事會的組成

本公司董事會由八位董事組成，設董事長一名，職工董事一名，均身兼執行董事，以及兩名擁有廣泛而豐富的業務和管理經驗的非執行董事，四名分別在財務、管理、戰略等方面擁有豐富的經驗並擁有學術及專業資歷，且具影響力及積極主動的獨立非執行董事，這有助於嚴格檢討及監控管理程序，確保包括中小股東在內的全體股東的利益。全體董事的個人資料及其任期載於本年度報告「董事、監事、高級管理人員和員工情況」部分，本公司董事、監事、或者高級管理人員之間無財務、業務、親屬或其他重大／相關關係。

下文載列各董事（自首次獲委任起至2026年4月16日（即本年報刊發前的最後實際可行日期）止）的任期，以及其現委任期：

姓名	約任期（年）	現委任期
詹純新先生	25.0	第七屆董事會成員的任期自其獲委任之日起計為期三年（可予延長），惟劉小平的任期將於第七屆董事會結束時屆滿。
賀柳先生	7.2	
王賢平先生	2.7	
劉小平先生	0.3	
張成虎先生	2.8	
黃國濱先生	2.8	
吳寶海先生	2.8	
黃瑤女士	2.8	

劉小平先生於本公司於2025年12月11日不再設置監事會（其原為監事之一）後獲本公司職工選為職工代表董事。劉先生已於2025年12月12日取得《上市規則》第3.09D條的相關法律意見，並已確認其理解作為上市發行人董事所須承擔的責任。

本公司確認已收到所有獨立非執行董事根據《香港上市規則》第3.13條規定關於其獨立性的確認函，就其獨立性每年向本公司做出確認。根據《香港上市規則》所載的獨立性指引，本公司認為所有獨立非執行董事為獨立人士。

(三) 董事的任免

本公司董事的任期每屆三年(任期可予延長)，任期屆滿可以連選連任，其中獨立非執行董事的任期不得超過六年。董事的任免由公司股東會審議批准。本年度內，本公司董事的更替載於本年度報告「董事、監事及高級管理人員和員工情況」部分。

(四) 董事會會議及股東會

1、《公司章程》規定，董事會每年至少召開四次會議。於2025年度，本公司董事會召開了七次工作會議。下表顯示各位董事於2025年內出席董事會會議及股東會的情況：

	董事姓名	任期內出席 董事會次數	出席	任期內出席 股東會次數	出席
董事長／執行董事	詹純新先生	7	7	2	2
職工董事／執行董事	劉小平先生	1	1	0	0
	(於2025年12月11日起生效)				
非執行董事	賀柳先生	7	7	2	2
	王賢平先生	7	7	2	2
獨立非執行董事	張成虎先生	7	7	2	2
	黃國濱先生	7	7	2	2
	吳寶海先生	7	7	2	2
	黃瑤女士	7	7	2	2

公 司 治 理

- 2、 本公司按照《守則》第二部分的所有守則條文的規定，董事會每一次定期會議的通知在會議召開前14天發出，每一次臨時會議的通知在會議召開前5天發出。本公司董事會秘書負責將定期董事會會議的詳盡資料(包括董事會各專業委員會會議數據)不晚於會議召開前3天發出，以確保所有董事對會議將審議的事項提前瞭解。

對於根據本公司管理層的需要，通過通訊方式召開的臨時董事會會議，會議相關文件通過電子郵件及傳真方式同時發給全體董事，並給予董事充分的時間於會議前審議有關事宜。本公司董事會秘書及時回覆董事提問，並採取適當行動，協助董事確保董事會程序符合《公司法》、《公司章程》和《香港上市規則》等相關適用規則。

- 3、 每次董事會會議記錄由出席會議的董事和記錄人簽字後存檔，保管期限為十年，並供董事不時需求進行查閱。
- 4、 本公司董事會在審議關聯交易等董事會認為有重大利益衝突事項時，採取迴避措施，與之存在任何關係的董事均放棄表決權。

(五) 獨立董事履職情況

報告期內，公司獨立非執行董事參加了報告期內公司召開的董事會及股東會，並充分發揮其專業特長，在董事會運作規範的建設和重大決策等方面做了大量工作，對有關事項發表了中立、客觀的意見，促進了董事會決策和決策程序的科學化，切實維護了全體股東和公司的利益。

為確保董事會能夠獲得獨立的意見及建議，本公司已設立多項機制（詳述如下），董事會每年對該等機制的實施情況及有效性進行檢討：

1. 於報告期內，董事會一直遵守《上市規則》有關委任獨立非執行董事的規定（即獨立非執行董事必須佔董事會成員人數至少三分之一，且至少一名獨立非執行董事具備適當的專業資格，或具備會計或相關的財務管理專長）；
2. 董事會主席至少每年與獨立非執行董事舉行一次沒有其他董事出席的會議，以促進表達獨立意見；
3. 各獨立非執行董事獲委任前，均已確認其獨立性；
4. 報告期內，本公司已取得各獨立非執行董事的年度獨立性確認函；及
5. 董事會於報告期內的所有重大決策均在實體會議充分討論後做出，以促進討論及交流獨立意見。

報告期內，公司獨立非執行董事沒有對公司本年度的董事會議案及其他非董事會議案、事項提出異議。

公司治理

(六) 為確保董事履行其責任而採取的措施

- 1、 本公司董事就任時，本公司提供相關就任須知材料，之後不時將新出台的相關法律法規以及公司內部刊物及有關董事職責的其他資料等動態數據寄發董事，並組織其參加相關的持續專業培訓，以幫助董事完全理解深港兩地《上市規則》等相關法律法規規定的董事應盡的職責，並對本公司運作情況及時全面瞭解。為確保獨立非執行董事充分履行職責，本公司亦會組織獨立非執行董事進行實地考查，並與財務負責人、核數師進行充分溝通。
- 2、 本公司董事在就本公司對外擔保、資金佔用、關聯交易等事項發表意見時，本公司聘請核數師、律師等相關獨立的專業機構提供獨立專業意見，協助董事履行其責任。

(七) 董事會與管理層權限的劃分

董事會和管理層的權限和職責有明確界定。董事會職責載於《公司章程》，本公司的日常管理、行政及營運的職責指派予高級管理人員。本公司有一名總經理，對董事會負責，行使《公司章程》所載的職權。管理層向董事會負責，及時向董事會及專門委員會提供充分的數據，確保其在知情情況下作出決定，且各董事均有權向本公司管理層索取進一步資料。

公司 治 理

(八) 董事培訓

每位現任董事於2025年所接受的培訓記錄簡要如下：

董事	培訓類型
詹純新先生	ABD
賀柳先生	ABD
王賢平先生(由2025年12月11日起生效)	BD
劉小平先生	BD
張成虎先生	ABD
黃國濱先生	ABD
吳寶海先生	ABD
黃瑤女士	ABD

- A 出席研討會／論壇
- B 閱讀有關一般業務、發展及投資、董事職責及責任等資料
- C 於外部研討會／論壇致辭
- D 出席公司活動／造訪行程

(九) 董事會表現評核

本公司於報告期內並無對董事會表現進行評核。董事會的首次表現評核將於2027年6月30日或之前按照《企業管治守則》守則條文B.1.4的規定進行。

公司治理

四、董事會下設專門委員會在報告期內履行職責情況

本公司董事會下設審計委員會、薪酬與考核委員會、提名委員會及戰略與投資決策委員會四個專門委員會。各專門委員會均已制定明確的包括其人員組成、職責權限、決策程序及議事規則等在內的工作細則。董事會承擔企業管治的責任，促使管理層制定符合法規的組織架構和制度，在日常業務中遵守《守則》第二部分的所有守則條文以及其他法律法規，並且監察本公司董事與高級管理人員的培訓和持續專業發展。董事會已將其若干職能指派給董事會轄下的委員會，下文載有相關詳情。

(一) 薪酬與考核委員會

1、薪酬與考核委員會的角色及職能

薪酬與考核委員會的職責是負責制定公司董事及高級管理人員的考核標準，並對公司董事及高級管理人員進行考核；負責研究、審查、論證、制定公司董事、高級管理人員的薪酬政策與方案，並向董事會提交相關議案供其通過；負責督促和落實與公司董事、高級管理人員的薪酬或考核相關的董事會決議的執行，或依據《公司章程》或董事會的授權具體承辦與董事、高級管理人員的薪酬或考核相關的工作和事務。

2、 薪酬與考核委員會的成員與薪酬與考核委員會會議

2025年，薪酬與考核委員會由三名委員組成，其中獨立非執行董事二名，非執行董事一名。薪酬與考核委員會的主任為獨立非執行董事張成虎先生。其他委員包括賀柳先生（非執行董事）及黃國濱先生（獨立非執行董事）。2025年，薪酬與考核委員會召開了一次會議。會議內容包括：審查公司董事及高管人員履行職責的情況，並依照考核標準及薪酬政策與方案進行年度績效考核。

報告期內會議
出席率／次數

張成虎先生	1/1
賀柳先生	1/1
黃國濱先生	1/1

3、 董事及高級管理人員報酬的決策程序、報酬確定依據

由薪酬與考核委員會根據公司董事及高級管理人員的工作情況以及同行業其他上市公司的水平，向董事會提出相關建議及推薦供其通過，董事會按照《公司高層管理人員考核辦法》確定董事、高級管理人員薪酬。董事薪酬經股東會審議通過。薪酬與考核委員會每年對薪酬及考核執行情況進行檢討，並制定下年度的薪酬計劃。亦同時每年對公司高級管理人員進行年度績效考核，並根據績效考核結果對高級管理人員的薪酬進行確定。

公司治理

(二) 提名委員會

1、提名委員會的角色及職能

提名委員會主要負責公司董事及高級管理人員的選擇標準和程序，依據相關法律法規和《公司章程》的規定，結合本公司實際情況，審議公司的董事及高級管理人員的當選條件、選擇程序和任職期限，形成決議後提交董事會通過。

2、提名委員會的成員與提名委員會會議

2025年，提名委員會由四名委員組成，其中獨立非執行董事三名，執行董事一名。提名委員會主席一直為獨立非執行董事吳寶海先生。其他委員包括詹純新先生（執行董事）、黃琿女士（獨立非執行董事，自2025年4月29日起生效）及張成虎先生（獨立非執行董事，自2025年4月29日起不再為委員）。2025年，提名委員會召開兩次會議。會議內容包括：審議公司高級管理人員的當選條件、選擇程序和任職期限。

報告期內在任期的會議出席率／次數

吳寶海先生	2/2
詹純新先生	2/2
張成虎先生（自2025年4月29日起不再為委員）	1/1
黃琿女士（自2025年4月29日起生效）	1/1

3、董事及高級管理人員的選任程序

本公司的執行董事、非執行董事由公司股東提名，經本公司股東於股東會批准後委任；獨立非執行董事由董事會提名，經本公司股東於股東會批准後委任；高級管理人員由提名委員會審核，由董事會批准後委任。本公司是根據專業知識、工作經驗、個人誠信、勤勉盡職、學識水平的相應標準來進行董事及高級管理人員的提名、委任、繼任。

4. 提名政策

提名委員會評估候選人是否適合時，將參考多項因素，包括信譽、經驗、候選人能否協助董事會有效履行責任、預期候選人可向董事會提供的觀點和技能、可投入的時間以及對相關利益的承擔以及各方面的多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、專業經驗、技能、知識和服務任期等方面。上述因素只供參考之用，並非意在涵蓋所有因素，也不具決定作用。

5. 董事會成員多元化政策

董事會已根據《守則》所載之要求，採納董事會成員多元化政策（「**董事會成員多元化政策**」）。該政策旨在列載董事會為達致其成員多元化而採取的方針。董事會成員的所有委任均以用人唯才為原則，按客觀條件考慮人選，並適度顧及董事會成員多元化的好處。甄選人選將按一系列多元化範疇為基準，包括（但不限於）性別、年齡、文化及教育背景、專業經驗、技能、知識及服務任期。最終將按人選的長處及可為董事會提供的貢獻而作決定。提名委員會會不時監察該政策的執行情況，及在適當時候檢討該政策，以確保該政策行之有效。提名委員會就委任董事人選而作出推薦建議時，將繼續充分考慮該等可計量目標。

本公司現有一位女董事。董事會將盡力確保董事會至少維持有女成員參與，並會尋覓合適候選人，逐步提增女成員的比例。

2025年12月31日，本公司共有員工35,344名，其中女員工約佔9.60%。本公司從事男性主導行業，因此只有少數女性符合聘用條件及吸引本公司羅致招聘的對象，令全體員工達到性別多元化更具挑戰。因此，本公司沒有為達到董事會成員性別多元化而訂立任何目標數字（或者時間表）。然而，本公司將不時審視本公司是否有需要為此設定可計量目標。目前，本公司在招聘中高級職員時，致力確保性別多元化，並致力為女性員工提供職業發展機會，以便為未來培養女性高級管理人員及董事會的潛在繼任人。本公司為女性員工提供全方位培訓，我們認為這些女性員工精通我們的運營和業務，擁有相關經驗和技能。

公 司 治 理

(三) 審計委員會

1、 審計委員會的角色及職能

審計委員會主要負責就外聘核數師的任免、薪酬及聘用條款向董事會提供建議，監督公司的內部審計制度；審核公司的財務信息及其披露情況，包括檢查公司的財務報表及公司年度報告及賬目、半年度報告及季度報告的完整性和準確性，並審閱報表及報告所載有關財務申報的重大意見；檢討公司的財務監控、內部監控及風險管理制度，並對重大關連交易進行審核。

2、 審計委員會成員及審計委員會會議

2025年，審計委員會由三名委員組成，其中獨立非執行董事二名，非執行董事一名。審計委員會主任為獨立非執行董事黃珺女士。其他委員包括獨立非執行董事吳寶海先生及非執行董事賀柳先生。審計委員會符合《香港上市規則》第3.21條的規定。

本公司的審計委員會主要負責就外聘核數師的任免、薪酬及聘用條款向董事會提供建議，監督本公司的內部監控制度及其實施，審核本公司的財務資訊及其披露情況，包括檢查財務報表、年度報告及賬目、半年度報告及季度報告的完整性和準確性，並審閱報表及報告所載有關財務申報的重大意見，檢討本公司的財務監控、內部監控及風險管理制度，並對本公司的重大關連交易進行審核。

公司 治 理

本年度內，審計委員會召開了4次會議，審議本公司截至2024年12月31日止全年業績、截至2025年6月30日中期業績及其於報告期內的季度業績，全體委員均有出席會議。審計委員會亦已審閱本公司截至2025年12月31日止年度的經審核年度財務報表及本公司所採納的會計政策及慣例，並討論了內部控制及財務報告事項。

在進行年度檢討時，審計委員會特別考慮的因素包括：(a)自上次年度檢討以來，重大風險性質及嚴重程度的轉變，以及本公司應付業務及外在環境轉變的能力；(b)管理層持續監察潛在風險的範疇與質素，以及內部審核功能及其他保證工作提供者的工作；(c)向董事會報告的程度及次數；(d)於報告期內所發現的內控失誤或弱項(如有)；及(e)其他影響本公司風險管理系統有效性的因素。審計委員會沒有識別出任何管控缺失或不足。相關檢討已涵蓋財務監控、運作監控和合規監控。

審計委員會對本集團截至2025年12月31日止年度的風險管理及內控制度(包括本公司的內部審計職能)的有效性進行審核後，認為制度有效足夠。董事會認為本集團於2025年12月31日止年度內已完全遵守《守則》第二部分有關內部監控及風險管理的守則條文。

報告期內會議 出席率／次數

黃琚女士	4/4
吳寶海先生	4/4
賀柳先生	4/4

董事會確認其有責任維持充足的風險管理及內部監控系統，以保障股東的投資及本公司的資產。董事會在審計委員會的協助下，每年對該等系統的有效性進行檢討。

董事會確認，經審閱了審計委員會的審查結果，並經考慮審計委員會的確認後，認為本公司及其附屬公司的風險管理及內部監控系統整體上就《守則》原則D2所述目的而言屬適當及有效，且於報告期內，(i)本公司對風險(包括環境、社會及治理風險)的評估，及(ii)風險管理及內部監控系統，概無任何重大變動。

公 司 治 理

(四) 戰略與投資決策委員會

1、 戰略與投資決策委員會的角色及職能

戰略與投資決策委員會主要負責對公司長期發展戰略和重大投資決策進行研究並提出建議。

2、 戰略與投資決策委員會成員及戰略與投資決策委員會會議

2025年，戰略與投資決策委員會由三名委員組成，其中執行董事一名，非執行董事一名，獨立非執行董事一名。戰略與投資決策委員會主任為執行董事詹純新先生，委員包括王賢平先生（非執行董事）及黃國濱先生（獨立非執行董事）。2025年戰略與投資決策委員會沒有召開會議。

五、董事及高級管理人員之薪酬及權益

(一) 薪酬情況

關於本公司董事、監事、高級管理人員年度薪酬情況，請見本年度報告「董事、監事、高級管理人員和員工基本情況」部分。

有關年內董事年度報酬的進一步詳情載列於按照國際財務報告準則編製的財務報表附註7。

(二) 權益

董事及監事之服務合約及合約權益

本公司並無與任何董事或之後任何監事訂立在一年內不可在不予賠償（法定賠償除外）的情況下終止之服務合約。

董事及監事於合約中的權益

本公司各董事及監事、任何與董事或監事有關連的實體，在報告期內或期末所存續的、且對本集團業務而言屬重大的交易、安排或合約中沒有直接或間接擁有重大權益。

公司治理

董事及高級管理人員之股份或債權證權益

本公司各董事及高級管理人員於2025年12月31日持有的本公司股份權益已載列於本年度報告「董事、監事、高級管理人員和員工基本情況」部分。

香港法規下董事及最高行政人員於本公司或其相聯法團證券中擁有的權益或淡倉

於2025年12月31日，本公司董事及高級管理人員在本公司或其任何相關法團（定義見《證券及期貨條例》（「證券及期貨條例」）第XV部分）的股份、相關股份或債權證，根據《證券及期貨條例》第352條規定須在存置之權益登記冊中記錄，或根據《標準守則》的規定需要通知本公司和香港聯交所之權益或淡倉如下：

董事／姓名	權益性質	股份種類	股份數目 ⁽¹⁾	佔同類已發行 股份總數的比例
詹純新	實益擁有人	A股	10,929,076(L)	0.1540%
	受控法團權益 ⁽²⁾	H股	5,250,000 (L)	0.3382%
劉小平	實益擁有人	A股	326,840(L)	0.0046%

附註：

(1) L代表好倉。

(2) 有關權益由方盛（香港）控股有限公司持有。該公司是詹純新控制的湖南方盛控股有限公司的全資附屬公司。

除上述所披露之外，於2025年12月31日，本公司各董事及最高行政人員概無在本公司或其相關法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部）的股份、相關股份及債權證中擁有任何須記錄於本公司根據香港《證券及期貨條例》第352條規定須予備存的登記冊的權益或淡倉，或根據《標準守則》須通知本公司及香港聯交所的權益或淡倉。

於2025年12月31日，本公司各董事或最高行政人員或彼等之配偶或18歲以下的子女概無持有可以認購本公司或其相關法團的股本或債權證之權利，彼等亦無行使任何該等權利。

公司治理

董事的證券交易活動

本公司已採納《標準守則》所載有關董事買賣本公司股份的守則條文。在向全體董事及之後向監事作出具體查詢後確認，本公司全體董事及監事確認在2025年內全面遵守《標準守則》，本公司於報告期內並未發現任何關於董事不全面遵守《標準守則》的情況。

六、核數師

畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合伙)及畢馬威會計師事務所分別為本公司2025年度之境內和國際核數師。

畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合伙)及畢馬威會計師事務所為本公司財務報告提供審計服務以及其他非審計服務，主要包括2025年度本公司財務報表相關審計、中期財務報告審閱、內部控制審計及子公司法定審計。非審計服務主要包括相關財務諮詢及盡職調查。報告期內支付的審計費金額，請參閱綜合財務報表附註5(c)。報告期內，公司就財務諮詢及盡職調查等非審計服務，合共向畢馬威及其全球成員事務所支付人民幣500萬元。

董事確認知曉他們有責任編備截至2025年12月31日止年度財務報表。

畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合伙)及畢馬威會計師事務所對本公司財務報表呈報所承擔責任的聲明分別載於境內審計師報告及國際核數師報告內。

七、公司秘書培訓

公司秘書楊篤志確認，已於二零二五年度接受不少於十五小時的相關專業培訓。

八、高級管理人員的考評及激勵情況

公司董事會薪酬與考核委員會根據高級管理人員管理崗位的主要範圍、職責、重要性及行業相關崗位的薪酬水平，負責制定、審查公司薪酬計劃與方案，主要包括績效評價標準、程序及主要評價體系、獎罰的主要方案和制度等，制定公司高級管理人員的考核標準，審查公司高級管理人員履行職責的情況，並依照考核標準及薪酬政策與方案進行年度績效考核。

董事會根據公司統一的薪酬管理制度及薪酬與考核委員會年度績效考核情況，確定本年度在公司受薪的高級管理人員報酬標準。2025年度，公司高級管理人員的薪酬情況符合公司薪酬管理制度，未有違反公司薪酬管理制度及與公司薪酬管理制度不一致的情形發生。

九、關於績效評價與激勵約束機制

公司已建立和實施按崗位定職、定酬的薪酬體系，並以此對公司員工的業績和績效進行考評和獎勵。公司已建立公正、透明的績效評價標準和激勵約束機制，員工的聘任公開、透明，符合法律、法規的規定。

十、與股東及投資者關係

（一）股東

本公司視股東周年大會為本公司年度內的一項重要活動，董事和高級管理人員出席會議，並安排了股東提問時段，與股東直接交流溝通。

股東提請召開臨時股東會及類別股東會議的權利

根據《公司章程》，單獨或者合計持有公司10%以上股份的股東有權向董事會請求召開臨時股東會或類別股東會議，並應當以書面形式向董事會提出。董事會應當根據法律、行政法規和公司章程的規定，在收到請求後十日內提出同意或不同意召開臨時股東會或類別股東會議的書面反饋意見。

董事會同意召開臨時股東會或類別股東會議的，應當在作出董事會決議後五日內發出召開股東會的通知，通知中對原請求的變更，應當徵得相關股東的同意。通知發出後，董事會不得再提出新的提案，未徵得提議股東的同意也不得再對股東會召開的時間進行變更或推遲。

董事會不同意召開臨時股東會或類別股東會議，或者在收到請求後十日內未作出反饋的，單獨或者合計持有公司10%以上股份的股東有權向審計委員會提議召開臨時股東會或類別股東會議，並應當以書面形式向審計委員會提出請求。

公 司 治 理

審計委員會同意召開臨時股東會或類別股東會議的，應在收到請求五日內發出召開股東會的通知，通知中對原提案的變更，應當徵得相關股東的同意。

審計委員會未在規定期限內發出股東會通知的，視為審計委員會不召集和主持股東會，連續九十日以上單獨或者合計持有公司10%以上股份的股東可以自行召集和主持。

股東因董事會和審計委員會未應前述要求舉行會議而自行召集並舉行會議的，其所發生的合理費用，應當由公司承擔，並從公司欠付失職董事的款項中扣除。

股東提出股東會提案的權利

根據《公司章程》，單獨或者合併持有公司1%以上股份的股東，有權向公司提出新的提案，公司應當將提案中屬於股東會職責範圍內的事項，列入該次會議的議程。

單獨或者合計持有公司3%以上股份的股東，可以在股東會召開十日前提出臨時提案並書面提交召集人。召集人應當在收到提案後兩日內發出股東會補充通知，公告臨時提案的內容。

關於股東權利的詳細規定請參見《公司章程》。

股東溝通政策

本公司維持多種渠道與股東溝通，包括股東會、本公司網站、本公司H股過戶登記處接受查詢與資料索取要求的熱線，本公司亦不時發佈各類報告和公告。

本公司股東會為董事會與股東提供了一個溝通平台。董事長及各董事委員會主席（在其缺席時各別委員會的其他成員）會在股東會上回答問題。報告期內，本公司舉行了一次年度股東會及一次臨時股東會。

公司 治 理

為了促使有效溝通，本公司設立了公司網站，讓公眾能夠查閱有關本公司在業務發展及營運、財務及股票的資料、新聞發佈、社會責任活動及其他資料和最新消息。本公司也在本身網站及香港聯交所網站登載報告及公告、通告及其他企業通訊。

本公司利用公告、網站資料、會議及公開查詢渠道，主動與股東及相關利益者聯繫，確保本公司的重要資料能夠清楚披露，幫助股東及相關利益者充分了解本公司的營運、發展及企業行動。本公司經檢討過股東及相關利益者的參與及溝通活動的實施情況後，對報告期內股東溝通政策的有效性表示滿意。

倘股東有特別查詢或建議，可致函本公司的註冊地址予董事會或公司秘書或電郵至本公司。此外，股東如有任何有關其股份及股息之查詢，可以聯絡本公司的H股證券登記處香港中央證券登記有限公司，其聯絡詳情已載於本年報之「公司基本情況簡介」內。

(二) 投資者

本公司致力於推動投資者關係工作開展，通過投資者關係熱線電話、電子郵箱、投資者接待等方式，與投資者保持良好的溝通。

新的一年，本公司將進一步加強與投資者的溝通，增加投資者對本公司的瞭解，同時也希望得到投資者更多的支持與關注。

十一、關於相關利益者

公司充分尊重和維護債權人、職工、消費者等其他利益相關者的合法權益，重視與相關利益者的積極合作，共同推動公司持續、健康地發展。

公司治理

十二、關於信息披露與透明度

公司指定董事會秘書負責信息披露工作、接待股東來訪和諮詢；公司嚴格按照法律、法規和《公司章程》的規定，真實、準確、完整、及時地披露有關信息，切實做好投資者關係管理工作，確保所有股東公平的獲得信息；公司建立了年報信息披露重大差錯責任追究機制，加大了對年報信息披露責任人的問責力度，進一步提高年報信息披露質量和透明度。同時，公司董事會嚴格執行了《內幕信息知情人和外部信息使用人管理制度》。

十三、員工薪酬體系及退休福利

本公司僱員之薪酬包括薪金、花紅、津貼等。本公司僱員另可以享有醫療保險、房屋補貼、退休和其他福利。同時，依據相關法規，本公司參與相關政府機構推行的社會保險計劃，根據該計劃，本公司按照僱員的月薪一定比例繳納僱員的社會保險。

本公司提供的員工退休福利詳情載列於按國際財務報告準則編製的財務報告附註28。

十四、修訂章程文件

報告期內，本公司修訂了《公司章程》反映適用法例法規之轉變。有關詳情，請參閱本公司於2025年11月25日刊發的通函。

獨立核數師報告書



致中聯重科股份有限公司全體股東
(於中華人民共和國註冊成立)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第105至232頁的中聯重科股份有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)的綜合財務報表，此財務報表包括於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表，以及附註，包括重大會計政策信息和其他解釋性信息。

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際會計準則理事會頒佈的《國際財務報告準則》(IFRS Accounting Standards)真實而中肯地反映了貴集團於二零二五年十二月三十一日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露要求妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒佈的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)以及與我們審計中國綜合財務報表相關的任何職業道德要求，我們獨立於貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

獨立核數師報告書

關鍵審計事項

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

貨物的銷售收入確認	
請參閱綜合財務報表附註3及第139頁至140頁，第144頁的會計政策。	
關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
<p>貴集團的收入主要來源為向相當數量的客戶銷售工程機械設備及農業機械設備。</p> <p>貴集團於完成履約義務且客戶取得合同中所承諾的貨物的控制權時確認貨物的收入，即客戶接受貨物，並在產品交接單上簽字的時間點。</p> <p>截至二零二五年十二月三十一日止年度，貴集團約99%的收入來源於銷售貨物。</p>	<p>我們就貨物的銷售收入確認執行的審計程序如下：</p> <ul style="list-style-type: none">了解管理層就貨物銷售收入確認有關的關鍵內部控制並評估其設計、實施和運行有效性；以抽樣的方式檢查客戶的銷售合同，以確定與收貨和退貨權有關的履約義務、條款和條件；根據現行的會計準則的要求評估貴集團的收入確認政策；

獨立核數師報告書

關鍵審計事項(續)

貨物的銷售收入確認	
請參閱綜合財務報表附註3及第139頁至140頁，第144頁的會計政策。	
關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
由於收入是貴集團評價業績表現的關鍵指標之一，從而管理層可能存在提前或延後確認收入以滿足其預期或目標業績的動機，從而增加了錯報風險，我們將貨物的銷售收入確認識別為關鍵審計事項。	<ul style="list-style-type: none"> 選擇本年的銷售記錄樣本並檢查相應的客戶合同、提貨單和產品交接單，以評估相關收入的確認是否與貴集團的會計政策一致； 將財務報表日前後記錄的特定交易樣本與相應的客戶合同、提貨單和產品交接單進行比對，以評估相關的收入是否已記錄在適當的財務報表期間；及 檢查相關支持性文件，以查閱本年中滿足特定風險標準的收入相關會計分錄。

獨立核數師報告書

關鍵審計事項(續)

應收款項預期信用損失準備	
請參閱綜合財務報表附註18、19和32(b)(ii)，以及第130頁到第134頁的會計政策。	
關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
<p>應收款項包括應收賬款和融資租賃應收款。於二零二五年十二月三十一日，貴集團的應收賬款總額和融資租賃應收款總額分別為人民幣454.75億元及89.03億元，其計提的預期信用損失準備分別為人民幣50.46億元和4.31億元。</p> <p>管理層計量預期信用損失準備時考慮了違約損失率、違約概率和前瞻性信息。</p> <p>基於貴集團的過往損失經驗，不同客戶群體的信用損失模式之間存在顯著差異。貴集團根據以下若干因素對客戶進行群組劃分：客戶的所有權背景和財務實力以及其所經營的行業等。貴集團對各個具有類似信用損失模式的客戶群體進行了預期信用損失的估計。</p>	<p>我們就應收款項預期信用損失準備執行的審計程序如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 了解管理層與計提預期信用損失備抵相關的關鍵內部控制並評價其設計、實施和運行有效性； • 評估貴集團估計信用損失準備的政策是否符合現行會計準則的要求； • 了解管理層就單項評估應收款項信用損失準備的判斷基礎，並且抽樣測試債務人的公開信息、涉訴情況、應收款項賬齡等管理層用以估計損失準備的支持性信息或文件。

獨立核數師報告書

關鍵審計事項(續)

應收款項預期信用損失準備	
請參閱綜合財務報表附註18、19和32(b)(ii)，以及第130頁到第134頁的會計政策。	
關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
由於應收款項及其預期信用損失準備的金額對貴集團的財務報表影響重大，同時預期信用損失的確定存在固有主觀性，且涉及重大的管理層判斷，我們將應收款項預期信用損失準備識別為關鍵審計事項。	<ul style="list-style-type: none"> • 獲取並了解管理層在預期信用損失模型中採用的關鍵數據及假設，包括基於共同信用風險特徵的應收款項劃分基礎、歷史違約數據以及管理層估計違約損失率所涉及的假設； • 通過測試管理層用於做出估計的信息，包括測試歷史違約數據的準確性，評估歷史違約率是否考慮並適當根據當前市場狀況及前瞻性信息進行調整，評價管理層對於損失準備估計的恰當性； • 選取樣本對個別項目與產品交接單、銷售發票及其他相關支持性文件比對，以評估應收款項賬齡報告中的項目分類是否歸入恰當的賬齡段；及 • 重新計算損失準備以評估其是否與貴集團政策一致。

獨立核數師報告書

關鍵審計事項(續)

商譽和商標權的減值風險評估	
請參閱綜合財務報表附註12和附註13，以及第123頁、第127頁和第133頁至134頁的會計政策。	
關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
<p>於二零二五年十二月三十一日，貴集團商譽及可使用年限不確定的商標權的賬面總額為人民幣39.68億元，佔貴集團於報告日總資產的2.98%。</p> <p>這些資產已於綜合財務狀況表確認，並由收購多項業務所形成。</p>	<p>我們就評估商譽和商標權的減值風險所執行的審計程序如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 了解管理層就評估潛在商譽及商標權減值有關的關鍵內部控制並評估其設計、實施和運行有效性； • 評估並質詢管理層的減值測試模型以及將商譽和商標權分攤至相關的現金產出單元的方法，包括評估減值測試模型是否與現行會計準則的要求貫徹一致； • 在本所內部的評估專家的協助下，評估管理層及外部評估師釐定商譽及商標權之可收回金額所採用的方法是否符合現行會計準則的規定。

獨立核數師報告書

關鍵審計事項(續)

商譽和商標權的減值風險評估	
請參閱綜合財務報表附註12和附註13，以及第123頁、第127頁和第133頁至134頁的會計政策。	
關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
<p>管理層每年對商譽和商標權所分攤至的現金產出單元執行年度減值測試。管理層將每個現金產出單元的賬面金額對比至其可收回金額。可收回金額是由公允價值減去現金產出單元的處置成本或基於折現現金流量預測的使用價值中的較高金額來確定。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 關於管理層根據折現現金流量預測對現金產出單元使用價值的評估，我們採取的程序包括： <ul style="list-style-type: none"> — 將折現現金流量預測中使用的最重要的輸入數據，包括未來收入增長率、未來營業利潤率和未來營運資本的變化，與相關現金產出單元的歷史表現進行比較； — 將折現現金流量預測中的預測收入、營業利潤率和資本支出與貴集團批准的財務預算進行比較；

獨立核數師報告書

關鍵審計事項(續)

商譽和商標權的減值風險評估	
請參閱綜合財務報表附註12和附註13，以及第123頁、第127頁和第133頁至134頁的會計政策。	
關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
<p>折現現金流量預測涉及重大的管理層判斷和估計，尤其是對下列事項的估計：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 未來收入增長率； • 未來營業利潤率；及 • 適用的折現率。 	<ul style="list-style-type: none"> — 將預測的銷售額與公開的市場預測進行比較，參照銷售價格趨勢以及預測的鋼材和勞動力成本，評估預期的營業利潤率； — 在畢馬威內部估值專家的協助下，參考現行會計準則要求評估折現現金流量預測的編製，並通過與行業內其他可比公司的基準進行比較，評估折現現金流量預測中應用的折現率；及 — 對折現現金流量預測中使用的主要假設執行敏感性分析，包括折現率和未來收入增長率，考慮分析結果對減值評估的影響以及是否存在任何潛在管理偏見的跡象。

獨立核數師報告書

關鍵審計事項(續)

商譽和商標權的減值風險評估	
請參閱綜合財務報表附註12和附註13，以及第123頁、第127頁和第133頁至134頁的會計政策。	
關鍵審計事項	我們的審計如何處理該事項
<p>當管理層使用市場法來確定一個現金產出單元的公允價值減去其處置成本時，需要就一些因素對現金產出單元所屬上市公司的股價進行調整。</p> <p>由於評估過程固有的複雜性以及在評估變動因素和假設時涉及管理層的主觀判斷，而在考慮這些變動因素和假設時可能存在管理偏見，我們將商譽和商標權的減值風險評估識別為關鍵審計事項。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 對於管理層對現金產出單元的公允價值減去處置成本的評估，我們採取的程序包括： <ul style="list-style-type: none"> — 將我們獨立獲得的上市公司股價與管理層在計算現金產出單元的公允價值時所使用的股價進行比較； — 通過與選定的可比公司和資本交易的基準進行比較，評估其他調整是否適當(如有)； — 評估估計的處置成本是否適當；及 — 重新計算公允價值減去處置成本的數額。 • 參考現行會計準則的要求，考慮在綜合財務報表中對商譽和商標權減值測試的披露，包括採用的主要假設。

獨立核數師報告書

綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

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

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑑證結論。

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

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

董事就綜合財務報表須承擔的責任

董事須負責根據國際會計準則理事會頒佈的《國際財務報告準則》及香港《公司條例》的披露要求擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

審計委員會協助董事履行監督貴集團的財務報告過程的責任。

獨立核數師報告書

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

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

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

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

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

獨立核數師報告書

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於集團內實體或業務單位財務信息的充足、適當的審計憑證，作為對集團財務報表形成意見的基礎。我們負責指導、監督和覆核就集團審計目的而執行的審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審計委員會溝通的事項包括了計劃的審計範圍、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。

我們還就已遵守與獨立性相關的職業道德要求向審計委員會提供聲明，並與其溝通可能被合理認為影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及為消除對獨立性的威脅所採取的行動或防範措施(如適用)。

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人為黃智揚(執業證書編號：P08077)。

畢馬威會計師事務所

執業會計師
香港中環
遮打道10號
太子大廈8樓

二零二六年三月三十日

綜合全面收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度
(以人民幣列示)

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
收入	3	52,107	45,478
銷售及服務成本		(37,497)	(32,668)
毛利		14,610	12,810
其他收益	4	1,690	1,162
銷售費用		(4,537)	(3,721)
管理費用		(2,539)	(2,585)
預期信用損失	5(c)	(516)	(570)
研發費用		(2,895)	(2,769)
經營溢利		5,813	4,327
財務收益		469	653
財務費用		(596)	(571)
匯兌虧損淨額		(6)	(110)
淨財務費用	5(a)	(133)	(28)
應佔聯營公司溢利減虧損	14	114	84
稅前溢利	5	5,794	4,383
所得稅	6	(767)	(374)
本年度溢利		5,027	4,009

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合全面收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

(以人民幣列示)

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
以下各方應佔溢利：			
本公司權益股東		4,779	3,521
非控股權益		248	488
		5,027	4,009
本年度溢利		5,027	4,009
每股盈利(人民幣)			
基本和攤薄	9	0.55	0.41

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合全面收益表

截至二零二五年十二月三十一日止年度
(以人民幣列示)

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
本年度溢利	5,027	4,009
本年度其他全面收益(扣除稅項)		
不會重新分類為損益的項目：		
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益投資－公允價值儲備 (不轉入損益)淨變動	80	(352)
其後可能重新分類為損益的項目：		
境外附屬公司財務報表換算差額	(76)	(78)
本年度其他全面收益總額	4	(430)
本年度全面收益總額	5,031	3,579
以下各方應佔全面收益總額：		
本公司權益股東	4,783	3,091
非控股權益	248	488
本年度全面收益總額	5,031	3,579

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日

(以人民幣列示)

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
非流動資產			
物業、廠房和設備	10	21,662	20,577
使用權資產	11	3,455	3,625
投資性房地產		71	56
無形資產	12	1,882	2,019
商譽	13	2,709	2,580
於聯營公司的權益	14	4,079	4,484
其他金融資產	15	1,730	2,017
應收賬款和合同資產	18	6,049	6,828
融資租賃應收款	19	3,951	3,835
貸款和墊款	18(f)	620	469
抵押存款	20	103	107
遞延稅項資產	27(b)	2,766	2,637
非流動資產合計		49,077	49,234
流動資產			
存貨	16	20,516	22,564
其他流動資產		408	565
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產	17	2,071	1,622
應收賬款、其他應收款和合同資產	18	42,395	32,400
融資租賃應收款	19	4,521	3,328
貸款和墊款	18(f)	337	279
抵押存款	20	1,910	1,565
現金和現金等價物	21	11,872	12,155
流動資產總值		84,030	74,478
資產總值		133,107	123,712
流動負債			
貸款及借款	22(a)	10,962	10,837
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債		4	22
應付賬款和其他應付款	23	36,083	29,763
合同負債	24	1,437	1,901
租賃負債	25	169	154
應付所得稅	27(a)	311	310
流動負債總額		48,966	42,987
流動資產淨值		35,064	31,491
資產總值減流動負債		84,141	80,725

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合財務狀況表

於二零二五年十二月三十一日
(以人民幣列示)

	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
非流動負債			
貸款及借款	22(b)	21,980	15,412
租賃負債	25	481	362
遞延稅項負債	27(b)	570	696
其他非流動負債	29	1,272	4,453
非流動負債總額		24,303	20,923
資產淨值		59,838	59,802
資本和儲備			
股本	30(a)	8,649	8,678
儲備		48,885	48,423
本公司權益股東應佔權益總額		57,534	57,101
非控股權益		2,304	2,701
權益總額		59,838	59,802

董事會於2026年3月30日核准並許可發出。

詹純新
董事長兼首席執行官

杜毅剛
首席財務官

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度
(以人民幣列示)

	本公司權益股東應佔部分									
	股本	資本儲備	法定盈餘儲備	匯兌儲備	公允價值儲備 (不轉入損益)	其他儲備	保留溢利	總額	非控股權益	權益總額
	人民幣百萬元 附註 (附註30(a))	人民幣百萬元 (附註30(b)(i))	人民幣百萬元 (附註30(b)(ii))	人民幣百萬元 (附註30(b)(iii))	人民幣百萬元 (附註30(b)(iv))	人民幣百萬元 (附註30(b)(v))	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
於2024年1月1日的結餘	8,678	18,725	4,384	(1,471)	(24)	380	25,699	56,371	2,760	59,131
2024年權益變動										
本年度溢利	-	-	-	-	-	-	3,521	3,521	488	4,009
其他全面收益	-	-	-	(78)	(352)	-	-	(430)	-	(430)
全面收益總額	-	-	-	(78)	(352)	-	3,521	3,091	488	3,579
回購普通股	30(d)	(54)	-	-	-	-	-	(54)	-	(54)
現金股息	30(c)	-	-	-	-	-	(2,777)	(2,777)	-	(2,777)
股份激勵計劃										
—受限制股份計劃	26	866	-	-	-	-	-	866	-	866
附屬公司的非控股股東注資	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9
收購附屬公司的非控股權益	-	(396)	-	-	-	-	-	(396)	(502)	(898)
附屬公司宣派予非控股權益 的股息	-	-	-	-	-	-	-	-	(54)	(54)
安全生產費專項儲備	30(b)(v)	-	-	-	-	1	(1)	-	-	-
於2024年12月31日的結餘	8,678	19,141	4,384	(1,549)	(376)	381	26,442	57,101	2,701	59,802

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合權益變動表

截至二零二五年十二月三十一日止年度
(以人民幣列示)

		本公司權益股東應佔部分									
		股本	資本儲備	法定盈餘儲備	匯兌儲備	公允價值儲備 (不轉入損益)	其他儲備	保留溢利	總額	非控股權益	權益總額
		人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
附註		(附註30(a))	(附註30(b)(i))	(附註30(b)(ii))	(附註30(b)(iii))	(附註30(b)(iv))	(附註30(b)(v))				
於2024年12月31日和2025年											
1月1日的結餘		8,678	19,141	4,384	(1,549)	(376)	381	26,442	57,101	2,701	59,802
2025年權益變動											
本年度溢利		-	-	-	-	-	-	4,779	4,879	248	5,027
其他全面收益		-	-	-	(76)	82	-	(2)	4	-	4
全面收益總額		-	-	-	(76)	82	-	4,777	4,804	248	5,031
回購普通股		30(d)	(96)	-	-	-	-	-	(96)	-	(96)
註銷普通股		30(d)	(29)	29	-	-	-	-	-	-	-
現金股息		30(c)	-	-	-	-	-	(4,324)	(4,324)	-	(4,324)
股份激勵計劃											
- 受限制股份計劃		26	343	-	-	-	-	-	343	-	343
收購附屬公司的非控股權益			(271)	-	-	-	-	-	(271)	(435)	(706)
附屬公司宣派予非控股權益的											
股息			-	-	-	-	-	-	-	(210)	(210)
一般風險儲備撥備		30(b)(v)	-	-	-	-	7	(7)	-	-	-
安全生產費專項儲備		30(b)(v)	-	-	-	-	(80)	80	-	-	-
其他			(2)	-	-	-	-	-	(2)	-	(2)
於2025年12月31日的結餘		8,649	19,144	4,384	(1,625)	(294)	308	26,968	57,534	2,304	59,838

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度
(以人民幣列示)

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
經營活動			
稅前溢利		5,794	4,383
調整項目：			
物業、廠房和設備折舊	5(c)	1,031	921
使用權資產折舊	5(c)	356	256
無形資產攤銷	5(c)	141	153
應佔聯營公司溢利減虧損		(114)	(84)
利息收入	5(a)	(469)	(653)
利息支出	5(a)	596	571
處置物業、廠房和設備，無形資產及使用權資產的收益	4	(548)	(663)
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產的已變現及未變現 (收益)/損失淨額	4	(53)	119
債務重組損失	4	14	19
處置應收賬款和融資租賃應收款的損失	4	30	41
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益(「FVOCI」)的金融資產之股 息收入	4	(26)	(42)
視同處置聯營企業權益產生的利得	4	(19)	-
股份激勵計劃費用	5(b)	343	866
		7,076	5,887
營運資金變動：			
存貨(增加)/減少		(529)	651
應收賬款和其他應收款(增加)/減少		(9,267)	2,011
融資租賃應收款減少		2,131	3,856
合同負債(減少)/增加		(464)	84
應付賬款和其他應付款增加/(減少)		6,545	(10,012)
經營活動產生的現金		5,492	2,477
已付所得稅		(919)	(1,003)
經營活動產生的現金淨額結轉		4,573	1,474

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度
(以人民幣列示)

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
經營活動產生的現金淨額承前		4,573	1,474
投資活動			
購入物業、廠房和設備付款		(4,353)	(4,004)
購入使用權資產付款		(233)	(21)
購入無形資產付款		(69)	(11)
購入附屬公司付款(抵銷取得的資金後)	13(b)	(1,041)	-
處置附屬公司所得		42	-
於聯營公司的投資付款		(1)	-
處置聯營公司部分權益所得款項		205	-
處置以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產所得款項		339	114
購入以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產付款		(5,649)	(1,543)
處置以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產所得款項		5,200	1,648
收到聯營公司股息		94	97
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產之股息收入	4	26	42
處置物業、廠房和設備及無形資產所得款項		141	102
已收利息		300	653
抵押存款(增加)/減少		(341)	669
投資活動使用產生的現金淨額		(5,340)	(2,254)

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合現金流量表

截至二零二五年十二月三十一日止年度

(以人民幣列示)

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
融資活動			
貸款和借款所得款項	21(a)	18,252	14,291
非控股股東注資所得款項		-	9
償還貸款及借款	21(a)	(13,138)	(10,322)
購回自身股份付款	30(d)	(96)	(54)
購入附屬公司非控股權益付款		(706)	(898)
已付利息	21(a)	(688)	(651)
已付權益股東股息	30(c)	(2,784)	(2,777)
附屬公司支付予非控股權益之股息		(210)	(54)
已付租賃租金的資本部分	21(a)	(155)	(212)
已付租賃租金的利息部分	21(a)	(9)	(11)
融資活動產生／(所用)的現金淨額		466	(679)
現金和現金等價物減少淨額		(301)	(1,459)
於1月1日的現金和現金等價物		12,155	13,606
外幣匯率變動的影響		18	8
於12月31日的現金和現金等價物	21	11,872	12,155

第115至第232頁的附註屬本財務報表的一部分。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1 主要業務、公司組織架構及呈報基準

(a) 主要業務

中聯重科股份有限公司(「本公司」)與其附屬公司(統稱為「本集團」)的主要業務為研究、開發、生產與銷售工程機械和農業機械，並提供融資租賃服務。

(b) 公司組織架構

本公司於一九九九年八月三十一日由六家創始股東在中國發起設立，認繳股本為面值人民幣1元的普通股1億股。公司建立時，國有的建設部長沙建設機械研究院(「建機院」)持有本公司74.7%的權益，其他五名創始股東合共持有本公司25.3%的權益。上述股東稱為非公眾股東。

於二零零零年十月十二日，本公司在中國深圳證券交易所(「深交所」)完成向社會公開發行面值為人民幣1元的5,000萬股A股。本次發行總額佔本公司當時發行且流通總股本的33.3%。發行後，建機院與其他五名非公眾股東佔本公司權益分別下降至49.8%及16.9%。

由二零零一年至二零零九年，本公司為了擴大發行面，提高普通股的市場流通性，多次以紅股方式進行股份拆分。本公司的股本因此由人民幣1.5億元增加至人民幣16.73億元。

於二零零六年七月，公眾股股東通過了非公眾股東的股權分置改革提案，同意非公眾股東向公眾股東轉讓5,400萬A股，以換取本公司非公眾股東所持的股份實現全流通。股權分置改革後，建機院與其他五名非公眾股東佔本公司權益比例分別由49.8%及16.9%下降至41.9%及14.1%。同時公眾股東佔本公司權益比例由33.3%增加至44.0%。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1 主要業務、公司組織架構及呈報基準(續)

(b) 公司組織架構(續)

於二零零八年十二月，建機院獲准清算註銷，其持有的本公司41.9%的股份轉由建機院當時的股東持有，其中25.0%的股份轉至湖南省人民政府國有資產監督管理委員會(「湖南國資委」)，其餘16.9%的股份轉至建機院的其他四家股東。

於二零一零年二月，本公司完成了向9名機構投資者非公開發行297,954,705股A股。於二零一零年八月，本公司以紅股形式進行股份拆分。股份拆分後，本公司股本增加至約人民幣49.28億元，含4,927,636,762股A股，其中湖南國資委佔本公司權益21.4%。

於二零一零年十二月二十三日，本公司在香港聯合交易所(「聯交所」)完成向機構投資者及社會公眾全球發售面值為人民幣1元的869,582,800股H股。就此，本公司國有股東湖南國資委及湖南發展集團股份有限公司(「湖南發展集團」)轉讓86,958,280股A股至全國社保基金理事會，並以一比一的比例轉為H股。本公司完成全球發售後，股本增加至約人民幣57.97億元，含4,840,678,482股A股及956,541,080股H股，其中湖南國資委佔本公司16.77%權益。

於二零一一年一月五日，全球發售的承銷商全額行使了超額配售權，本公司因此額外發行130,437,400股面值為每股人民幣1元的H股。與此同時，湖南國資委及湖南發展集團合共轉讓13,043,740股A股至全國社保基金理事會，並以一比一的比例轉為H股。此次發行H股新股及A股轉為H股完成後，本公司股本增加至約人民幣59.28億元，含4,827,634,742股A股及1,100,022,220股H股。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1 主要業務、公司組織架構及呈報基準(續)

(b) 公司組織架構(續)

於二零一一年六月三日，本公司以紅股形式進行股票分割。此次股票分割後，本公司股本增加至約人民幣77.06億元，包括6,275,925,164股A股和1,430,028,886股H股，其中湖南國資委擁有16.19%的權益。

自二零一五年七月至九月，本公司合共回購41,821,800股H股，總共支付對價約人民幣1.28億元。所有回購股份已於回購當年內註銷。

自二零一七年五月至六月，本公司共回購38,845,086股A股，總共支付對價約人民幣1.70億元。所回購股份已於二零一七年七月註銷。

於二零一七年十一月，本公司實施股份期權及受限制股份計劃(以下簡稱「股份激勵計劃」)。根據該計劃本公司發行了168,760,911股受限制A股，其將在完成一定的服務期且達到業績目標後解鎖並交易。

於二零一八年九月，根據二零一七年股份激勵計劃本公司發行預留的18,554,858份股份期權及18,554,858份受限制股份(附註26)。

自二零一八年八月至十一月，本公司以人民幣9百萬作廢4,066,300股受限制A股。所作廢股份已於二零一八年十一月註銷。

自二零一九年四月至九月，本公司以合計約人民幣0.1億元的對價作廢4,937,804股受限制A股。所作廢股份已於二零一九年七月及十月註銷。

於二零一九年，本年度已行使的股份期權共71,376,029份。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1 主要業務、公司組織架構及呈報基準(續)

(b) 公司組織架構(續)

於二零二零年，本公司以合計約人民幣6百萬元的對價作廢3,232,375股受限制A股。所作廢股份已於二零二零年註銷。

於二零二零年，本年度已行使的股份期權共65,948,050份。

於二零二一年，本公司以每股H股5.863港元的認購價向一名認購人配發及發行共計193,757,462股H股，並以每股A股人民幣10.17元的認購價向八名認購人配發及發行共計511,209,439股A股。此外，已行使35,334,802份股份期權。

湖南國資委於二零二一年四月將共計1,253,314,876股A股轉讓予湖南興湘投資控股集團有限公司(湖南興湘)，湖南國資委持有湖南興湘100%的股份。

於二零二二年和二零二三年，本公司以合計約41.96億元人民幣的對價回購683,819,949股A股，用於員工持股計劃。

於二零二四和二零二五年，本公司以合計約人民幣1.5億元的對價回購29,457,000股H股。相關股份於二零二五年六月註銷。截至二零二五年十二月三十一日，本公司股本約人民幣86.49億元，包括7,096,027,688股A股和1,552,507,548股H股。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1 主要業務、公司組織架構及呈報基準(續)

(c) 呈報基準

(i) 合規聲明

本財務報表是按照國際會計準則理事會頒佈的所有適用的《國際財務報告準則》(此統稱包含所有適用的個別《國際財務報告準則》、《國際會計準則》和相關詮釋)的規定編製。

本財務報表亦符合香港《公司條例》披露要求以及《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》的適用披露規定。本集團採用的重大會計政策披露如下。

國際會計準則理事會頒佈了若干對《國際財務報告準則》的修訂，並在本會計期間開始生效。因初始採用與本集團相關的準則修訂，而造成的任何對當前會計期間財務報表相關的會計政策變動信息載列於附註1(d)。

(ii) 財務報表的編製基準

截至二零二五年十二月三十一日止年度的綜合財務報表涵蓋本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)及本集團於聯營公司的權益。

編製本財務報表時是以歷史成本作為計量基礎，但將權益投資(附註2(e))及衍生金融工具(附註2(f))重新計量至公允價值則除外。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

1 主要業務、公司組織架構及呈報基準(續)

(c) 呈報基準(續)

(ii) 財務報表的編製基準(續)

管理層需在編製符合《國際財務報告準則》的財務報表時作出會對會計政策的應用，以及對資產、負債、收入和支出的列報金額造成影響的判斷、估計和假設。這些估計和相關假設是根據以往經驗和管理層因應當時情況認為合理的多項其他因素作出的，其結果構成了管理層在無法依循其他途徑即時得知資產與負債的賬面值時所作出判斷的基礎。實際結果可能有別於估計數額。

管理層會不斷審閱各項估計和相關假設。如果會計估計的修訂只是影響某一期間，其影響便會在該期間內確認；如果修訂對當前和未來期間均有影響，則在作出修訂的期間和未來期間確認。

有關管理層在應用《國際財務報告準則》時所作出對本財務報表有重大影響的判斷，以及主要的估計數額不確定因素的披露內容，載列於附註36。

(d) 會計政策變更

本集團對本會計期間的財務報表適用了《國際會計準則》第21號修訂-「外匯交易改變的影響－缺乏可交換性」。修訂對這些財務報表沒有重大影響，因為本集團未進行任何外幣不可兌換為其他貨幣的外幣交易。

本集團並無採納任何在當前會計期間尚未生效的新準則或詮釋。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策

(a) 企業合併

當控制權轉移至本集團時，本集團使用收購法對企業合併進行會計處理（參閱附註2(b)）。收購過程中轉讓的對價一般按公允價值計量，且所收購的可辨認資產淨值同樣按公允價值計量。產生的任何商譽每年均進行減值測試（參閱附註2(j)(iii)）。議價收購的任何收益則立即於損益中確認。除非與債務或權益證券發行相關，否則交易成本於產生時確認為費用（附註2(e)）。

轉移的對價不包含與處理已有關係相關的金額。該類金額一般在損益中確認。

任何或有對價均以收購日期的公允價值計量。如果支付符合金融工具定義的或有對價的義務被歸類為權益，那麼不予以重新計量且在權益內結算。否則，或有對價在每個報告日都以公允價值計量，且或有對價公允價值的後續變動在損益中確認。

如果以股份為基礎的支付報酬（重置獎勵）要求兌換成被購買方員工持有的報酬（被購買方獎勵），那麼購買方重置獎勵的所有或部分金額納入企業合併中轉讓對價的計量範圍。該決定是以基於市場的重置獎勵計量與被購買方獎勵進行比較得出的，且僅限於與合併前服務相關的重置獎勵。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(b) 附屬公司和非控股權益

附屬公司是指受本集團控制的實體。當本集團因參與實體業務而承擔可變動回報的風險或因此享有可變動回報，且有能力透過向實體施加權力而影響該等回報時，則本集團控制該實體。附屬公司的財務報表由控制開始當日至控制終止當日在綜合財務報表中合併計算。

集團內部往來的結餘和交易，以及集團內部交易所產生的任何未變現收支(外幣交易損益除外)會被抵銷。集團內部交易所引致未變現虧損的抵銷方法與未變現收益相同，但抵銷額只限於沒有證據顯示已出現減值的部分。

就每項企業合併而言，本集團可選擇按附屬公司的可辨別資產淨值的公允價值或非控股權益所佔附屬公司可辨別資產淨值的比例計量任何非控股權益。非控股權益在綜合財務狀況表內的權益項目中，與本公司權益股東應佔的權益分開列示。非控股權益所佔本集團業績的權益，會按照本年度損益總額和全面收益總額在非控股權益與本公司權益股東之間作出分配的形式，在綜合全面收益表中列示。來自非控股權益持有人的貸款和對這些持有人的其他合約義務是按負債的性質根據附註2(o)，(p)在綜合財務狀況表內列為金融負債。

本集團於附屬公司的權益變動，如不會導致喪失控制權，便會按權益交易列賬。

當本集團喪失於附屬公司的控制權時，便會終止確認該附屬公司的資產和負債，以及任何相關的非控股權益和權益的其他組成部分。由此產生的任何損益在損益中確認。在失去控制權時，保留在該前附屬公司的任何權益均按公允價值計量。

本公司財務狀況表所示於附屬公司的投資，是按成本減去減值損失(參閱附註2(j))後入賬，但劃歸為持有待售(或已計入劃歸為持有待售的處置組合)的投資除外。

本集團主要附屬公司的詳情載列於附註37。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(c) 聯營公司

聯營公司是指本集團或本公司對其財務和運營政策有重大影響，但沒有控制權或共同控制權的實體。合資企業是本集團或本公司擁有共同控制權的一種安排，而本集團或本公司據此對該安排的淨資產擁有權利，而不是對其資產擁有權利和對其負債承擔義務。

於聯營公司或合資企業的投資是按權益法入賬，但劃歸為持有待售(或已計入劃歸為持有待售的處置組合)的投資除外。它們最初按成本確認，其中包括交易成本。隨後，綜合財務報表包括本集團應佔這些被投資方的損益和其他全面收益，直至重大影響或共同控制權終止之日。

當本集團對聯營公司或合資企業承擔的虧損額超過其所佔權益時，本集團所佔權益便會減少至零，並且不再確認額外虧損；但如本集團須履行法定或推定義務，或代被投資公司作出付款則除外。就此而言，本集團所佔權益是以按照權益法計算投資的賬面金額，以及實質上構成本集團在聯營公司或合資企業投資淨額一部分的任何其他長期權益為準(於將預期信用損失模型應用於此等其他長期權益後(如有)(見附註2(j)(i))。

與按權益法核算的被投資方交易產生的未變現收益在本集團對被投資方的權益範圍內抵銷投資。未變現虧損的抵銷方法與未變現收益相同，但抵銷額只限於沒有證據顯示已出現減值的部分。

本公司財務狀況表所示於聯營公司或合資企業的投資，是按成本減去減值損失(參閱附註2(j))後入賬，但劃歸為持有待售(或已計入劃歸為持有待售的處置組合)的投資除外。

(d) 商譽

收購業務產生的商譽以成本減去累計減值損失計量，並每年按減值測試(參閱附註2(j))。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(e) 其他證券投資

本集團有關證券投資(於附屬公司、聯營公司和合營企業的投資除外)的政策如下：

對於其他證券投資，本集團於承諾購買／出售投資當日確認／終止確認該項投資。其他債務和權益證券投資在初始確認時以公允價值加上直接歸屬於該投資的交易成本列賬，但對於以公允價值計量且其變動計入損益的投資，其交易成本直接計入損益。關於本集團如何確定金融工具公允價值的討論內容，參閱附註32(a)。這些投資其後按所屬分類以下列方式入賬。

(i) 非權益投資

非權益投資按如下計量類別分類：

- 如果滿足持有投資以收取合同現金流量，且合同現金流量僅為本金及未償付本金金額之利息的支付，則該投資以攤銷成本計量。預期信用損失和利息收入採用實際利率法進行計算(參閱附註2(t)(vi))；外匯損益在損益中確認。終止確認時的任何損益均在損益中確認。
- 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益－轉入損益，如果該投資的合同現金流量僅為本金和利息支付，且用於管理該投資的業務模式的目的是收取現金流量和出售該投資。預期信用損失、利息收入(採用實際利率法計算)和外匯損益在損益中確認，計算方式與按攤餘成本計量的金融資產相同。公允價值與攤銷成本之間的差額在其他全面收益中確認。於終止確認時，其他全面收益中累積的數額從權益轉出至損益。
- 以公允價值計量且其變動計入當期損益，如果該投資不符合以攤銷成本或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益(轉入損益)計量標準。由此產生的公允價值變動(含利息)確認為損益。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(e) 其他證券投資(續)

(ii) 權益投資

本集團將權益證券投資劃分為以公允價值計量且其變動計入當期損益計量類別。但如果該投資不為交易而持有，且本集團在初始確認時不可撤回地選擇將其指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益(不轉入損益)的投資，則其公允價值的後續變動在其他全面收益中確認。本集團對投資逐項做出上述選擇，但該選擇只能在投資滿足發行人對權益的定義的情況下做出。倘若進行上述選擇，在出售某項投資時，公允價值儲備(不轉入損益)中的累積金額將轉入保留溢利。無論其被劃分為以公允價值計量且其變動計入當期損益或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益，權益證券投資的股利均作為其他收益於損益中確認(參閱附註2(t)(v))。

(f) 衍生金融工具

本集團持有衍生金融工具對其外幣及利率風險敞口進行對沖。如果主合同不是金融資產且符合某些標準，則嵌入衍生工具應當與主合同分拆，並分別核算。

衍生工具以公允價值進行初始計量。隨後，這些衍生工具按公允價值計量，其變動計入損益，除非衍生工具符合現金流對沖會計或境外業務淨投資對沖的條件。

(g) 物業、廠房和設備

物業、廠房和設備項目按成本(包括資本化借貸成本)減去累計折舊及任何減值損失後計量(參閱附註2(j))。

如物業、廠房及設備的重要部分的可用期限不同，則按不同項目(主要組成部分)核算。

任何物業、廠房和設備的處置收益或虧損在損益中確認。

物業、廠房及設備項目的折舊是以直線法在以下預計可用期限內沖銷其成本或估值(已扣除估計殘值(如有))計算，且一般在損益中確認。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(g) 物業、廠房和設備(續)

本期和比較期間的預期使用壽命如下：

— 建築物	20至40年
— 機器、廠房和設備	3至10年
— 運輸工具	3至10年
— 辦公設備	4至5年

折舊方法、可用期限和剩餘價值在每個報告日進行覆核，並在適當時進行調整。

(h) 無形資產(商譽除外)

研究活動開支於產生時在損益中確認。只有在可以可靠地計量支出，產品或過程在技術和商業上可行，未來經濟利益很可能且本集團打算並有足夠資源完成開發和使用或出售所得資產時，開發支出才會資本化。否則開發支出於產生時在損益中確認。開發支出其後按成本減累計攤銷及任何累計減值損失計量。

本集團收購並具有有限使用年期的其他無形資產(包括專利權和商標)按成本減累計攤銷及任何累計減值損失(參閱附註2(j))計量。

內部產生的商譽和品牌的支出於產生時在損益中確認。

物業、廠房及設備項目的折舊是以直線法在以下預計可用期限內沖銷其成本或估值(已扣除估計殘值(如有))計算，且一般在損益中確認。

本期和比較期間的預期使用壽命如下：

— 資本化的開發支出	2至10年
— 專利和商標權	10至15年

攤銷方法、可用期限和剩餘價值在每個報告日進行覆核，並在適當時進行調整。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)**(h) 無形資產(商譽除外)(續)**

本集團不會攤銷可用期限未定的無形資產，並會每年審閱關於無形資產可用期限未定的任何結論，以釐定有關事項和情況是否繼續支持該資產可用期限未定的評估結論。如否的話，由未定轉為有既定可用期限的評估變動會自變動日期起，根據上文所載有既定期限的無形資產的攤銷政策提早入賬。

本集團使用壽命不確定的無形資產為商標權。

(i) 租賃資產

本集團於合同初始就對合同進行評估，確定該合同是否為一項租賃或者包含一項租賃。倘一份合同於一段期間內，為換取對價而讓渡一項可識別資產使用的控制權，則屬於這個情況。倘客戶既有權主導可識別資產的使用，亦從可識別資產的使用中獲取幾乎所有的經濟利益，則資產的控制權發生讓渡。

(ii) 作為承租人

對於所有租賃而言，如果一個合同包含租賃部分和非租賃部分，本集團已選擇不分拆非租賃部分，而將各租賃部分及任何相關非租賃部分作為一項單一的租賃組成部分進行會計處理。

本集團於租賃開始日確認使用權資產和租賃負債，惟租賃期為12個月或以下的短期租賃及低價值項目租賃(例如筆記本電腦和辦公家具)除外。當本集團就低價值項目訂立租賃時，本集團決定是否按逐項租賃對租賃進行資本化。如並無進行資本化，相關的租賃付款額於整個租賃期內以系統方法在損益中確認。

倘租賃被資本化，則租賃負債按租賃期內應付租賃付款額的現值進行初始確認，並使用該項租賃的內含利率折現，或若該利率無法輕易釐定，則使用相關的增量借款利率。初始確認後，租賃負債按攤銷成本計量，並採用實際利率法確認利息費用。不取決於指數或比率的可變租賃付款額不納入租賃負債的計量，並在其發生時在損益中列支。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(i) 租賃資產(續)

(i) 作為承租人(續)

在資本化租賃時確認的使用權資產按成本初始計量。使用權資產的成本包括租賃負債的初始金額，並就租賃期開始日或之前支付的租賃付款額作出調整，再加上已發生的初始直接費用、拆卸及移除標的資產、復原標的資產或其所在場所估計將發生的成本，減去收到的租賃激勵。使用權資產其後以成本減累計折舊和減值損失後入賬。

倘指數或比率變化導致未來租賃付款額發生變動，或者本集團根據殘值擔保估計的應付金額發生變動，或者本集團更改評估其是否行使購買、續租或終止租賃選擇權，則應重新計量租賃負債。倘在這種情況下重新計量租賃負債，應對使用權資產的賬面金額作出相應調整；倘使用權資產的賬面金額已減至零，則將相關調整計入損益。

當出現租賃修改，即發生原始租賃合同未規定的租賃範圍變更或租賃對價變更，如該等租賃修改未作為一項單獨的租賃進行會計處理時，本集團亦會重新計量租賃負債。在這種情況下，租賃負債根據修改後的租賃付款額及租賃期，並採用於租賃修改生效日的修改後的折現率進行計量。

在綜合財務狀況表中，長期租賃負債的流動部分為應於報告期後十二個月內結算的合同付款額之現值。

(ii) 作為出租人

在租賃開始日，本集團將租賃分為融資租賃和經營租賃。如果出租人將資產所有權相關的大部分風險和報酬實質上轉移至承租人，則此項租賃劃分為融資租賃。否則將租賃劃分為經營租賃。

當一項合同包含租賃和非租賃組成部分時，本集團以相對獨立的銷售價格為基礎將合同中的對價分配至各組成部分。經營租賃的租金收入根據附註2(t)(iii)確認。

當本集團為中間出租人時，則根據首次租賃產生的使用權資產將轉租賃劃分為融資租賃或經營租賃。如果首次租賃是本集團應用附註2(i)(i)所述豁免的短期租賃，則本集團將此轉租賃劃分為經營租賃。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(j) 信用損失和資產減值

(i) 源自金融工具以及應收租賃款的信用損失

本集團對以下項目確認了預期信用損失(「ECL」)的損失準備：

- 以攤銷成本計量的金融資產(包括現金和現金等價物、應收賬款及其他應收款(包括是為收取僅代表本金和利息支付的合同現金流量而持有的聯營公司和合營企業貸款))；
- 租賃應收款；
- 貸款和墊款；及
- 已作出財務擔保合同。

以公允價值計量的金融資產，包括指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益(不轉入損益)計量類別的權益證券、指定為以公允價值計量且其變動計入當期損益(轉入損益)計量類別的上市權益證券、結構性存款、理財產品、證券投資基金和衍生金融工具等無需進行預期信用損失評估。

預期信用損失的計量

預期信用損失是信用損失的概率加權估計值。一般來說，信用損失以合同及預期金額之間的所有預期的現金短缺的現值進行計量。

如果影響重大，本集團則採用以下利率對預期現金短缺金額進行折現：

- 固定利率金融資產、應收賬款及其他應收款：初始確認日的實際利率或其近似值；
- 浮動利率金融資產：即期實際利率；
- 租賃應收款：用於計量租賃應收款的折現率。

在計量預期信用損失時，本集團需考慮的最長期限為其面臨信用風險的最長合同期限。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(j) 信用損失和資產減值(續)

(i) 源自金融工具以及應收租賃款的信用損失(續)

預期信用損失的計量(續)

預期信用損失基於以下其中一項基準計量：

- 未來12個月內預期信用損失：是指因報告日後12個月內(若金融工具的預計存續期少於12個月，則為則為預計存續期)可能發生的金融工具違約事件而導致的預期信用損失，是整個存續期預期信用損失的一部分；及
- 整個存續期預期信用損失：是指應用預期信用損失模型的金融工具於預計存續期內所有可能發生的違約事項導致的預期信用損失。

本集團按照相當於整個存續期預期信用損失的金額計量損失準備，但不包含下列按照未來12個月內預期信用損失金額計量的項目：

- 在報告日被確定為具有低信用風險的金融工具；及
- 其信用風險(即在金融工具預計存續期內發生違約的風險)自初始確認後並未顯著增加的其他金融工具(包括已發行的貸款承諾)。

應收賬款及合同資產的損失準備始終按照相當於整個存續期預期信用損失的金額計量。

信用風險顯著增加

在確定金融工具(包括貸款承諾)信用風險自初始確認後是否已顯著增加以及計量預期信用損失時，本集團考慮在無須付出不當成本或努力的情況下可獲得的合理及可支持的相關信息。這包括基於本集團的歷史經驗和有依據的信用評估，並涵蓋前瞻性信息的定量和定性信息和分析。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(j) 信用損失和資產減值(續)

(i) 源自金融工具以及應收租貸款的信用損失(續)

預期信用損失的計量(續)

信用風險顯著增加(續)

尤其是，在評估信用風險自初始確認後是否顯著增加時，將會考慮以下信息：

- 在合同到期日未能償還本金或利息；
- 金融工具的外部或內部信用評級(如有)的實際或預期顯著惡化；
- 債務人經營業績的實際或預期顯著惡化；及
- 對債務人履行其對本集團義務的能力產生重大不利影響的技術、市場、經濟或法律環境的當前或預期變動。

根據金融工具的性質，對信用風險是否顯著增加的評估是按個別基準或組合基準執行。當評估是以組合基準進行時，會按照金融工具的共同信用風險特徵(例如逾期狀態及信用風險評級)歸類。

預期信用損失在各報告日重新計量，以反映自初始確認後金融工具信用風險的變化。預期信用損失金額的任何變化均在損益中確認為減值收益或虧損。本集團確認所有金融工具的減值收益或虧損，並通過損失準備賬戶對其賬面金額進行相應調整，除了以公允價值計量且其變動計入其他全面收益(轉入收益)計量的非股權證券，其損失準備在其他全面收益中確認並在公允價值儲備(轉入收益)累計，而不會減少財務狀況表中金融資產的賬面金額。

利息收入的計算基準

根據附註2(t)(vi)確認的利息收入是根據金融資產的賬面總值計算，除非該金融資產發生信用減值，在此情況下，利息收入是根據金融資產的攤銷成本計算(即金融資產的賬面總值減去損失準備)。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(j) 信用損失和資產減值(續)

(i) 源自金融工具以及應收租賃款的信用損失(續)

預期信用損失的計量(續)

利息收入的計算基準(續)

本集團在各報告日評估金融資產是否發生信用減值。當一項或多項事件對金融資產的估計未來現金流量產生不利影響時，金融資產即為出現信用減值。

金融資產出現信用減值的證據包括以下可觀察事件：

- 債務人出現重大的財務困難；
- 違反合約，如拖欠利息或本金付款；
- 債務人很可能面臨倒閉或其他財務重組；
- 技術、市場、經濟或法律環境出現對債務人構成負面影響的重大變動；或
- 發行人遇到財務困難導致該證券的活躍市場消失。

核銷政策

當金融資產、融資租賃應收款或合同資產沒有合理的預期收回，則予以核銷。這通常發生在本集團債務人無產生足夠現金流量的資產或收入以償還沖銷的金額時。

此前已核銷資產的隨後收回在收回發生期間在損益中確認為減值轉回。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(j) 信用損失和資產減值(續)

(ii) 源自己作出財務擔保的信用損失

財務擔保是指那些規定發行人(即擔保人)根據債務工具的條款支付指定款項,以補償受擔保人的受益人(「持有人」)因某一特定債務人不能償付到期債務而產生的損失的合同。

已作出財務擔保初始按公允價值於「應付賬款和其他應付款」中確認。隨後,初始確認為遞延收入的擔保數額會在擔保期內於損益中攤銷為收入(參閱附註2(t)(viii))。

本集團會計量未來12個月內的預期信用損失,除非特定債務人將會違約的風險自擔保發行以來出現明顯增幅,於此情況下會計量整個存續期的預期信用損失。此處適用的違約定義和信用風險是否顯著增加的評估與附註2(j)(i)所述相同。

由於根據被擔保的支付條款本集團僅需要在出現特定債務人拖欠事件時作出付款,預期信用損失的估計是基於為賠償持有人所蒙受信用損失作出的預計付款,減去本集團預計從擔保持有人、特定債務人或任何第三方收取的任何數額作出。之後該數額按當前無風險利率(調整特定於現金流量的風險)折算成現值。

(iii) 其他非流動資產的減值

於各報告日,本集團覆核其非金融資產(按重估金額列賬的物業、投資物業、存貨及其他合同成本、合同資產及遞延稅項資產除外)的賬面金額,以確定是否有任何減值跡象。如果出現任何這類跡象,便會估計資產的可收回金額。商譽和使用期間不確定的無形資產會每年進行一次減值測試。

就減值測試而言,資產會組合成最小的資產組合,產生持續使用的現金流入,而這些現金流入在很大程度上獨立於其他資產或現金產出單元的現金流入。企業合併產生的商譽會分配予預期可從合併的協同效應中受益的現金產生單元或現金產生單元組別。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(j) 信用損失和資產減值(續)

(iii) 其他非流動資產的減值(續)

資產或現金產出單元的可收回數額是其使用價值與其公允價值(已扣除銷售成本)中的較高者。使用價值以預計未來現金流量為基礎，按照能反映當時市場對貨幣時間值和資產或現金產出單元特定風險的評估的稅前折現率，折現至其現值。

當資產或現金產出單元的賬面價值超過可收回金額時，才會確認減值損失。

減值損失計入當期損益。減值損失會作出分配，首先減少已分配至該現金產出單元的任何商譽的賬面金額，然後按比例減少該單元內其他資產的賬面金額。

商譽的減值損失不會轉回。其他資產方面，減值損失僅在所得賬面金額不超過未確認減值損失時應釐定的賬面金額(扣除折舊或攤銷)的情況下予以轉回。

(k) 存貨

存貨是以成本和可變現淨值兩者中的較低額計量。

成本是以加權平均成本法計算，其中包括所有採購成本、加工成本和使存貨處於當前地點和狀況的其他成本。

可變現淨值是以日常業務過程中的估計售價減去完成生產和銷售所需的估計成本後所得數額。

所出售存貨的賬面金額是在相關收入獲確認的期間內確認為支出。

存貨數額撇減至可變現淨值和存貨的所有虧損都是在出現減值或虧損的期間內確認為支出。存貨的任何減值轉回會在轉回的期間內沖減列作支出的存貨額。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(l) 合同負債

如果客戶在本集團確認相關收入前支付對價，則應確認合同負債(參閱附註2(t))。如果本集團擁有無條件權利可在本集團確認相關收入前收取對價，則亦會確認合同負債。在這種情況，亦將確認相應的應收款項(參閱附註2(m))。

就與客戶的單一合同而言，應以合同資產淨額或合同負債淨額列報。對於多份合同，不相關合同的合同資產及合同負債不能以淨額列報。

如果合同包含一項重大融資成分，則合同餘額包括採用實際利率法計提的利息(參閱附註2(t))。

(m) 應收賬款和其他應收款以及合同資產

應收款項在本集團擁有無條件收取對價的權利時確認。倘代價到期付款前僅需待時間推移，則收取代價之權利為無條件。如果本集團在擁有獲得對價的無條件權利之前確認收入，則該收入列報為一項合同資產。

應收款項以實際利率法按攤銷成本減去信用損失準備(參閱附註2(j)(i))後所得數額入賬。

(n) 現金和現金等價物

現金和現金等價物包括銀行存款和現金、存放於銀行和其他金融機構的活期存款，以及短期和高流動性的投資。這些投資可以隨時換算為已知的現金額、價值變動方面的風險不大，並在購入後三個月內到期。就編製綜合現金流量表而言，現金和現金等價物也包括須按要償還，並構成本集團現金管理一部分的銀行透支。本集團按照附註2(j)(i)所載會計政策對現金和現金等價物進行預期信用損失評估。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(o) 應付賬款和其他應付款

應付賬款和其他應付款按公允價值作初始確認，除按附註2(j)(ii)計量的財務擔保負債外，應付賬款和其他應付款其後按攤銷成本入賬；但如折現影響並不重大，則按票面金額入賬。

(p) 帶息借款

帶息借款按公允價值減去應佔交易成本後初始計量。隨後，帶息借款利用實際利息法以攤銷成本列賬。利息開支按附註2(v)確認。

(q) 僱員福利

(i) 短期僱員福利和界定供款退休計劃的供款

短期僱員福利在提供相關服務時列支。如果本集團目前有法律或推定義務支付由於員工提供的過往服務，而且該義務可以可靠地估計，則本集團會將預計支付的金額確認為負債。

界定供款退休計劃的供款義務在提供相關服務時列支。

(ii) 以股份為基礎的支付

授予員工的以股權結算的股份支付的授予日公允價值通常在獎勵的歸屬期內確認為支出，並相應增加權益。確認為支出的金額會進行調整，以反映預計將符合相關服務條件的獎勵數量，從而使最終確認的金額以在歸屬日符合相關服務條件的獎勵數目為基礎。直至股份期權行權(計入已發行股份的股本金額中)或股份期權過期(直接計入保留溢利)之前，權益部分的金額於資本公積中確認。

(iii) 辭退福利

辭退福利會在本集團不再能夠撤回所提供的辭退福利或當本集團確認重組成本(以較早者為準)時支銷。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(r) 所得稅

所得稅費用由當期所得稅費用和遞延所得稅費用組成。除因企業合併和直接計入所有者權益或其他全面收益的項目產生的所得稅外，本集團將所得稅計入損益。

本期稅項包括本年度預期應付所得稅或應收應稅所得或虧損，和以往年度應付或應收所得稅的調整。當期應交或應收稅項的金額是對預期支付或收到的稅項金額的最佳估計，反映了與所得稅有關的不確定性。本期稅項使用報告日已公佈或已實質公佈的稅率計量。本期稅項還包括任何由股息產生的稅項。

本期稅項資產和負債只有在滿足某些標準的情況下方可抵銷。

遞延稅項根據以財務報告為目的的資產和負債的賬面金額和用作稅務用途的金額之間的暫時性差異確定。遞延稅項在以下情況不會確認：

- 在非企業合併的交易中，初始確認資產或負債時產生的暫時性差異，這些差異既不影響會計損益，也不影響應納稅損益，而且不會產生同等的應納稅和可抵扣暫時性差異；
- 與投資附屬公司、聯營公司和合營企業有關的暫時性差異，只要本集團能夠控制暫時性差額的轉回時間，並且在可預見的將來很可能不會轉回；
- 初始確認商譽產生的應稅暫時性差異；及
- 為執行經濟合作與發展組織發佈的第二支柱示範規則而頒佈或實質性頒佈的稅法所產生的所得稅。

本集團就租賃負債和使用權資產分別確認了遞延稅款資產和遞延稅款負債。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(r) 所得稅(續)

遞延稅項資產根據未使用稅項損失、未使用稅務抵扣和可抵扣暫時性差異進行確認，且只限於很可能獲得能利用該遞延稅項資產來抵扣的未來應納稅所得額。未來應稅溢利基於相關應稅暫時性差異的轉回予以確定。如果應稅暫時性差異的金額不足以全額確認遞延稅項資產，則根據本集團個別附屬公司的業務計劃，考慮未來的應稅溢利，並對現有暫時性差異的轉回作出調整。本集團於各報告日對遞延稅項資產進行覆核。如果未來期間很可能無法變現相關稅務利潤，則減記遞延稅項資產。在相關稅務利潤很可能增加時，減記的金額予以轉回。

倘投資物業以其公允價值列賬，已確認遞延稅項的金額則使用於報告日以其賬面價值計量的資產出售所應用之稅率進行計量，除非該物業是可折舊的，且以目的是使投資物業絕大部分的經濟利益隨時間推移(而非通過出售)而消耗的商業模式持有。於所有其他情況下，遞延稅項計量說明本集團預計於報告日可收回或結算其資產和負債賬面金額的方式所產生的稅務後果。

遞延稅項資產和負債只有在符合某些標準的情況下方可抵銷。

(s) 準備和或有負債

準備乃通過按反映當時市場對資金時間價值及該資產的特定風險的評估折現預計未來現金流量確定。

本集團根據歷史質保數據和可能結果與其相關概率的權重，在基礎產品或服務出售時確認質保準備。

如果含有經濟效益的資源外流的可能性較低，或是無法對有關數額作出可靠的估計，便會將該義務披露為或有負債，但資源外流的可能性極低則除外。如果本集團的義務須視乎某宗或多宗未來事件是否發生才能確定是否存在，亦會披露為或有負債，但資源外流的可能性極低則除外。

如果清償準備所需的部分或全部支出預計將由另一方償付，則會為幾乎可以確定的任何預期償付單獨確認一項資產。確認的償付金額僅限於準備的賬面金額。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(t) 收入和其他收益

本集團將日常經營活動中銷售商品或提供勞務產生的收益分類為收入。

當商品或服務的控制權轉移給客戶或當承租人有權使用資產時，按本集團預期有權收取的對價金額確認收入，不包括代第三方收取款項。收入不包括增值稅或其他銷售稅，並已扣除任何營業折扣。

如果合同包含的融資成分為客戶提供逾12個月的重大融資利益，則收入按應收金額的現值確認，並使用與客戶的單獨融資交易中反映的折現率折現，而利息收入按實際利率法計提。如果合同包含為本集團提供重大融資利益的融資成分，則根據合同確認的收入包括合同負債按照實際利率法計算的利息費用。本集團採用了《國際財務報告準則》第15號第63段中的簡化處理方法：即如果融資期間為一年或更短期間，則本集團無需就重大融資成分的影響調整已承諾的對價金額。

有關本集團收入及其他收益的確認政策詳情載列如下：

(i) 銷售貨物

收入在貨物送達客戶場地，而且客戶接收並佔有貨物時確認。收入不包括增值稅，並已扣除任何營業折扣。

(ii) 融資租賃的融資收入

當本集團為顧客提供機械產品融資租賃時，將根據所租出的機械產品按正常的銷售價格直接銷售確認損益，而融資收入則在租賃期內確認。融資租賃內含的融資收入於租賃期內確認，以便未償還的租賃淨投資在各會計期間有近似固定的周期性回報率。為獲取融資租賃合同而支付的代理商佣金計入相應資產的賬面金額，並於租賃的預期年限內作為融資收入的調整數在損益中攤銷。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(t) 收入和其他收益(續)

(iii) 經營租賃的租金收入

經營租賃的應收租金收入在租賃期內以直線法在損益中確認。經營租賃協議所涉及的激勵措施均在租賃期內確認為租金收入總額的組成部分。不依賴指數或費率的可變租賃付款在其獲取的會計期間確認為收入。

(iv) 提供服務

本集團在服務期間內逐步確認提供服務(包括維護服務、技術諮詢服務等)產生的收入。

(v) 股息

股息收入在本集團收取款項的權利確立之日在損益中確認。

(vi) 利息收入

利息收入採用實際利率法進行確認。「實際利率」為在金融工具預期期限內將未來現金流入折現為金融資產賬面總值的利率。在計算利息收入時，本集團對實際利率乘以資產的賬面總額(在資產未發生信用減值時)。但對於在初始確認後發生信用減值的金融資產，利息收入通過將實際利率乘以該金融資產的攤餘成本進行計算。如果該資產不再屬於信用減值的情況，則利息收入將恢復為按總額基礎計算。

(vii) 政府補助

當可以合理地確定本集團將會收到政府補助並履行該補助的附帶條件時，便會在財務狀況表內將政府補助初始確認。

用於彌補本集團已產生開支的補助，會在開支產生的期間有系統地在損益中確認為收入。

用於彌補本集團資產成本的補助，確認為遞延收益，在相關資產折舊或攤銷時攤銷計入損益，或從資產的賬面金額中扣除，因此在資產的使用年期內通過減少折舊費用的方式有效地確認為損益。

(viii) 已作出的財務擔保收入

已作出財務擔保的收入於擔保期限內逐步確認(參閱附註2(j)(ii))。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(u) 外幣換算

本集團的列報貨幣是人民幣。本公司和在中國大陸的附屬公司的記賬本位幣為人民幣，本公司在香港特別行政區的附屬公司主要的經營和融資活動均以美元結算，其記賬本位幣為美元。本公司在中國境外附屬公司的記賬本位幣是這些附屬公司運營所在主要經濟環境的貨幣。

外幣交易按交易日的匯率換算為集團成員公司的記賬本位幣。

以外幣計值的貨幣資產與負債按於報告日的記賬本位幣匯率折算。

以外匯公允價值計量的非貨幣資產和負債按公允價值計量日的匯率折算成記賬本位幣。按外幣歷史成本計量的非貨幣資產和負債按交易日期的匯率折算。匯兌差額一般會於損益確認。

但下列項目的折算所產生的外幣差額在其他全面收益中確認：

- 指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益證券；
- 指定用於對沖境外業務淨投資的金融負債，但以對沖有效為限；及
- 對沖有效情況下符合條件的現金流量對沖。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(u) 外幣換算(續)

收購時產生的商譽和公允價值調整等境外業務資產和負債按報告日的匯率折算為人民幣。境外業務的收入和費用按交易日匯率折算成人民幣。

外幣差異在其他全面收益中確認，並在匯兌儲備中累計，但將折算差異分配給非控制權益的情況除外。

當境外業務被全部或部分處置，從而失去控制權、重大影響力或共同控制權時，與該境外業務相關的外匯儲備中的累計金額將作為處置損益的一部分重新分類到損益中。在處置含境外經營的附屬公司時，已歸屬非控股權益的、與境外經營有關的累計匯兌差額被取消確認，但不得重新分類至損益。如果本集團處置了其在一間附屬公司的部分權益，但仍保留控制權，累計金額的相關比例將被重新歸入非控股權益。當本集團僅處置聯營公司或合資企業的部分股權，但仍保留重大影響或共同控制權時，累計金額的相關比例將重新歸類為損益。

(v) 借貸成本

與收購、建造或生產需要長時間才可以投入擬定用途或銷售的資產直接相關的借貸成本，則予以資本化為該資產成本的一部分。其他借貸成本於產生期間列支。

(w) 利潤分配

報告期末後，經審議批准的利潤分配方案中擬分配的利潤，不確認為報告期末的負債，在附註中單獨披露。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(x) 關聯方

就本財務報表而言，倘個人或實體符合下列條件則視為本集團的關聯方。

(a) 如屬以下人士，即該人士或該人士的近親是本集團的關聯方：

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

(b) 符合下列任何條件，即企業實體是本集團的關聯方：

- (i) 該實體與本集團隸屬同一集團(即各母公司、附屬公司和同系附屬公司彼此間有關聯)。
- (ii) 一家實體是另一實體的聯營公司或合營企業(或另一實體所屬集團旗下成員公司的聯營公司或合營企業)。
- (iii) 兩家實體是同一第三方的合營企業。
- (iv) 一家實體是第三方實體的合營企業，而另一實體是第三方實體的聯營公司。
- (v) 該實體是為本集團或作為本集團關聯方的任何實體的僱員福利而設的離職後福利計劃。
- (vi) 該實體受到上述第(a)項內所認定人士控制或共同控制。
- (vii) 上述第(a)(i)項內所認定人士對該實體有重大影響力或是該實體(或該實體母公司)的關鍵管理人員。
- (viii) 該實體或其所屬集團的任何成員公司向本集團提供關鍵管理人員服務。

一名個人的近親是指與有關實體交易並可能影響該個人或受該個人影響的家庭成員。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

2 重大會計政策(續)

(y) 分部報告

本集團最高層管理人員定期取得用以對本集團各項業務及經營地域進行資源分配及表現評估的財務資料，而經營分部和財務報表所呈示各分部項目的數額會從中確定。

個別重要的經營分部不會合計以供財務報告之用，但如該等經營分部的產品和服務性質、生產工序性質、客戶類別或階層、分銷產品或提供服務的方法以至監管環境的本質等經濟特性均屬類似，則作別論。個別不重要的經營分部如果符合以上大部分準則，則可以合計。

3 收入和分部報告

(a) 收入

本集團的業務包括以下三個主要經營分部：i) 研究、開發、生產與銷售工程機械；ii) 研究、開發、生產與銷售農業機械；及iii) 融資租賃服務。

銷售及租賃本集團機械設備的收入已扣除增值稅和商業折扣。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3 收入和分部報告(續)

(a) 收入(續)

(i) 收入的分類

源自客戶合同的收入以主要產品或服務劃分，分類情況載列如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
屬於《國際財務報告準則第15號》適用範圍的客戶合同收入		
以主要產品或服務線分類		
工程機械		
— 混凝土機械	10,043	8,004
— 起重機械	16,553	14,691
— 高空機械	5,969	6,830
— 土方工程機械	9,661	6,666
— 其他	5,742	4,012
農業機械	3,541	4,646
	51,509	44,849
其他來源的收入		
租金收入	151	157
金融服務	447	472
	598	629
	52,107	45,478

按收入確認時間和市場位置劃分的源自客戶合同收入分別在附註3(b)(i)和3(b)(iv)中披露。

本集團擁有多元化的客戶基礎，當中並無交易佔本集團收入10%以上的客戶。與該客戶有關的信貸集中風險載列於附註32(b)(ii)。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3 收入和分部報告(續)

(b) 分部報告

本集團透過業務板塊成立的分部管理業務。本集團已呈述下列報告分部，方式與就資源分配及表現評估向本集團最高層行政管理人員作內部報告資料的方式一致。本集團並無將營運分部合併以組成以下報告分部。

a. 工程機械分部包括以下子分部：

混凝土機械子分部主要研究、開發、製造及銷售不同類型的混凝土機械，包括混凝土泵車、混凝土輸送泵、乾混砂漿產品、混凝土佈料機、混凝土攪拌站、混凝土攪拌輸送車、混凝土車載泵及輪軌切換自行式佈料泵。

起重機械子分部主要研究、開發、製造及銷售不同類型的起重機械，包括汽車起重機、全路面汽車起重機、履帶式起重機及各式塔式起重機。

高空機械子分部主要研究、開發、製造及銷售不同類型的起重機械。

土方機械細分市場主要研究、開發、製造和銷售各種土方機械，包括裝載機、推土機和各種類型的挖掘機。

其他機械子分部主要包括研究、開發、製造及銷售其他機械產品，包括路面及樁工機械設備、土方機械設備、物料輸送機械和系統、專用車輛及車橋產品。

截至二零二五年及二零二四年十二月三十一日止年度，這些經營分部均不滿足確定呈報分部的量化界限。

b. 農業機械分部主要研究、開發、製造及銷售多種類型的農業機械，包括拖拉機、穀物收割機和烘乾機。

c. 金融服務分部主要為客戶採購本集團及其他供貨商的機械產品提供融資租賃服務。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3 收入和分部報告(續)

(b) 分部報告(續)

(i) 分部業績、資產和負債

本集團最高層行政管理人員按下列基準監察各個報告分部應佔的業績，以便評估分部表現及進行分部間資源分配：

衡量報告分部溢利的指標為收入減去銷售及服務成本。

由於分部資產和負債並無定期呈報給本集團主要經營決策者，因此分部資產和負債不予披露。

下文載列了出於資源分配和分部績效評估目的而向本集團主要經營決策者提供的、與本集團可報告分部相關的、按收入確認時間劃分的截至二零二五年十二月三十一日和二零二四年十二月三十一日止年度的源自客戶合同收入分類信息：

	2025年			2024年		
	於某個 時間點確認 人民幣 百萬元	於一段 時間內確認 人民幣 百萬元 (附註)	總額 人民幣 百萬元	於某個 時間點確認 人民幣 百萬元	於一段 時間內確認 人民幣 百萬元 (附註)	總額 人民幣 百萬元
報告分部收益：						
工程機械						
— 混凝土機械	10,043	14	10,057	8,004	10	8,014
— 起重機械	16,553	84	16,637	14,691	95	14,786
— 高空機械	5,969	2	5,971	6,830	3	6,833
— 土方工程機械	9,661	11	9,672	6,666	5	6,671
— 其他	5,742	39	5,781	4,012	40	4,052
農業機械	3,541	1	3,542	4,646	4	4,650
金融服務	-	447	447	-	472	472
	51,509	598	52,107	44,849	629	45,478

附註：於一段時間內確認的收入包括租金收入和金融服務收入。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3 收入和分部報告(續)

(b) 分部報告(續)

(ii) 關於損益的資料

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
報告分部溢利：		
工程機械		
— 混凝土機械	2,329	1,817
— 起重機械	5,331	4,792
— 高空機械	1,745	2,030
— 土方工程機械	2,867	2,013
— 其他	1,562	1,133
農業機械	347	570
金融服務	429	455
	14,610	12,810

(iii) 分部溢利對賬

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
毛利	14,610	12,810
其他收益	1,690	1,162
銷售費用	(4,537)	(3,721)
管理費用	(2,539)	(2,585)
預期信用損失	(516)	(570)
研發費用	(2,895)	(2,769)
財務費用	(133)	(28)
應佔聯營公司溢利減虧損	114	84
稅前溢利	5,794	4,383

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

3 收入和分部報告(續)

(b) 分部報告(續)

(iv) 地區資料

下表載列有關(i)本集團來自外部客戶的收入；及(ii)本集團物業、廠房和設備及使用權資產(「特定非流動資產」)的地區資料。收入地區按銷售所在地而定。特定非流動資產所在地根據該項資產的實際所在地而定。對於商標權、專有技術及商譽，由於本集團於中國境內及境外均會使用這些資產，其地區數據沒有列示。對於所有其他非流動資產，除了於收購CIFA S.p.A(「CIFA」)和m-tec mathis technik GmbH(「m-tec」)而獲得的客戶關係所在地為中國境外，其餘實際所在地均在中國境內。

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
來自外部客戶的收益		
— 中國境內	21,592	22,164
— 中國境外	30,515	23,314
總額	52,107	45,478
特定非流動資產		
— 中國境內	23,213	22,175
— 中國境外	2,690	2,027
總額	25,903	24,202

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

4 其他收益

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
政府補助及稅收優惠(附註)	908	602
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產的已變現及未變現收益/(損失)淨額	53	(119)
處置聯營企業部分權益產生的收益	156	-
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產之股息收入	26	42
處置物業、廠房和設備、無形資產及使用權資產收益	548	663
處置應收賬款和融資租賃應收款的損失	(30)	(41)
不良債務重組損失	(14)	(19)
視同處置聯營企業權益產生的利得(附註13)	19	-
其他	24	34
	1,690	1,162

附註：政府補助主要包括經營補貼收入和其他補助。該等政府補助並無附帶未實現條件或其他或有事項。

5 稅前溢利

稅前溢利已扣除/(計入)：

(a) 淨財務費用：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
利息收入	(469)	(653)
貸款及借款利息	711	651
租賃負債利息(附註21(a))	9	11
匯兌損失淨額	6	110
減：資本化為在建工程的利息開支(附註)	(124)	(91)
	133	28

附註：借貸成本已按2.13%至2.93%的年利率進行資本化。(2024年：2.30%至2.77%)

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

5 稅前溢利(續)

(b) 員工成本：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
薪金、工資和其他福利	5,862	4,815
股份激勵計劃費用(附註26(b))	343	866
退休計劃供款(附註28)	898	822
	7,103	6,503

(c) 其他項目：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
已售存貨成本(附註16)	37,295	32,483
折舊費用		
— 物業、廠房和設備折舊(附註10)	1,031	921
— 使用權資產和土地使用權折舊(附註11)	140	71
— 使用權資產、廠房、機器和設備折舊(附註11)	216	185
無形資產攤銷(附註12)	141	153
核數師酬金：		
— 審計服務	10	9
產品質保金(附註23(b))	228	185
預期信用損失：		
— 應收賬款(附註18(c))	491	568
— 融資租賃應收款(附註19(c))	(34)	(22)
— 其他應收款	20	27
— 貸款和墊款	5	(3)
減值損失：		
— 存貨	63	13
— 其他流動資產	8	—
— 無形資產	23	—

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

6 所得稅

綜合全面收益表所示的所得稅：

(a) 綜合全面收益表所示的稅項：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
當期稅項－中國所得稅	575	614
當期稅項－其他稅務管轄區所得稅	141	110
遞延稅項－暫時性差異的產生和轉回	51	(350)
所得稅費用	767	374

(b) 所得稅費用與會計溢利按適用稅率計算的對賬：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
稅前溢利	5,794	4,383
按照法定所得稅稅率計算的稅前利潤的名義稅項(附註(i))	1,449	1,096
不可扣減支出的稅項影響	39	16
未確認遞延稅項資產的本年度虧損	161	64
毋須計稅收入的稅項影響	(37)	(63)
附屬公司適用不同稅率的稅項影響(附註(ii))	(341)	(246)
研發費用加計扣除的稅項影響(附註(iii))	(504)	(493)
實際所得稅費用	767	374

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

6 所得稅(續)

(b) 所得稅費用與會計溢利按適用稅率計算的對賬：(續)

附註：

- (i) 中國法定所得稅稅率為25% (二零二四年：25%)。
- (ii) 按照所得稅法及其相關規定，凡稅法上被認定為高新技術企業的公司享受15%的優惠稅率。二零二五年，本公司及其某些中國附屬公司經覆核後再次被認定或新被認定為高新技術企業，並於二零二五年至二零二七年享受15%的所得稅稅率。

本公司於香港特別行政區的附屬公司就從香港產生或取得的應稅利潤適用的香港利得稅稅率為16.5% (二零二四年：16.5%)。

本公司於海外附屬公司所得稅稅率在9%至34%區間 (二零二四年：9%至34%區間)。

- (iii) 按照所得稅法及其相關規定，截至二零二五年十二月三十一日止年度，符合相關規定的研發費用可以稅前加計扣除100% (二零二四年：100%)。

(c) 第二支柱所得稅

該公司隸屬於一家跨國企業集團，該集團受經濟合作與發展組織發佈的《全球反稅基侵蝕最低稅規則》(「支柱二模型規則」) 約束。集團運營的某些司法管轄區已基於該框架實施了支柱二所得稅立法，相關支柱二所得稅法自2024年1月1日起生效。集團當時根據已有信息初步評估對2024年度財務業績可能產生的潛在影響。

集團持續審慎監測並評估支柱二模型規則的潛在影響。截至報告日，集團運營的其他某些司法管轄區已實施支柱二模型規則或相關調整。例如，自2025年1月1日起，集團在香港特別行政區的所得將根據《2025年香港稅務(跨國企業集團最低稅)(修訂)條例》承擔支柱二所得稅。基於集團對其分析評估，支柱二模型規則在集團運營的某些司法管轄區的實施不會對集團的合併財務報告造成重大影響。

本集團已將臨時強制性例外情況應用於確認和披露與第二支柱所得稅相關的遞延所得稅資產和負債的信息，並在發生時將稅款記為當期稅款。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

7 董事及監事酬金

根據香港《公司條例》第383(1)條及第2部《公司(披露董事利益資料)規例》列報的董事及監事酬金如下：

	董事及 監事酬金 人民幣 千元	薪金、津貼和 其他福利 人民幣 千元	酌定花紅 人民幣 千元	退休計劃 供款 人民幣 千元	股份激勵 計劃 人民幣 千元	總額 人民幣 千元
截至2025年12月31日止年度						
執行董事						
詹純新	-	1,248	1,248	16	22,442	24,954
非執行董事						
賀柳	-	-	-	-	-	-
王賢平	-	-	-	-	-	-
職工董事						
劉小平(於2025年12月11日委任)*	-	808	808	16	3,638	5,270
獨立非執行董事						
張成虎	150	-	-	-	-	150
黃國濱	150	-	-	-	-	150
吳寶海	150	-	-	-	-	150
黃琚	150	-	-	-	-	150
監事						
顏夢玉(於2025年12月11日離任)	-	-	-	-	-	-
熊焰明(於2025年12月11日離任)*	-	1,168	1,168	16	4,042	6,394
	600	3,224	3,224	48	30,122	37,218

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

7 董事及監事酬金(續)

	董事及 監事酬金 人民幣 千元	薪金、津貼和 其他福利 人民幣 千元	酌定花紅 人民幣 千元	退休計劃 供款 人民幣 千元	股份激勵 計劃 人民幣 千元	總額 人民幣 千元
截至2024年12月31日止年度						
執行董事						
詹純新	-	1,342	1,342	16	56,699	59,399
非執行董事						
賀柳	-	-	-	-	-	-
王賢平	-	-	-	-	-	-
獨立非執行董事						
張成虎	150	-	-	-	-	150
黃國濱	150	-	-	-	-	150
吳寶海	150	-	-	-	-	150
黃琚	150	-	-	-	-	150
監事						
顏夢玉	-	-	-	-	-	-
熊焰明	-	992	992	16	1,0211	12,211
劉小平	-	692	692	16	9,190	10,590
	600	3,026	3,026	48	76,100	82,800

* 上述薪酬包括董事和監事各自作為僱員提供的服務。

該等董事及監事本年度未收取任何作為鼓勵加盟的酬金或離職補償，也無豁免任何酬金(二零二四年：無)。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

8 最高薪金人士

在本集團五位酬金最高的人士中，一位（二零二四年：一位）為本公司的董事或監事，其酬金詳情已於附註7披露。其餘四位（二零二四年：四位）人士的酬金總額如下：

	2025年 人民幣 千元	2024年 人民幣 千元
薪金、津貼和其他實物利益	9,606	7,536
股份激勵計劃費用	22,634	57,183
退休計劃供款	64	64
	32,304	64,783

本集團的五位酬金最高人士中，非董事／監事僱員的酬金介乎下列範圍：

	2025年 人數	2024年 人數
港幣3,000,001 – 港幣6,000,000	–	–
港幣6,000,001 – 港幣9,000,000	2	–
港幣9,000,001 – 港幣12,000,000	2	–
港幣12,000,001 – 港幣15,000,000	–	–
港幣15,000,001 – 港幣18,000,000	–	4

該等僱員本年度未收取任何作為鼓勵加盟的酬金或離職補償，也無豁免任何酬金（二零二四年：無）。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

9 每股盈利

(a) 每股基本盈利

截至二零二五年十二月三十一日止年度，每股基本收益的計算基於歸屬於普通股股東的利潤和該期間已發行普通股的加權平均數，計算如下：

歸屬於普通股股東的淨利潤（基本每股收益）

	2025年 百萬元	2024年 百萬元
歸屬於權益股東的利潤	4,779	3,521
扣除：歸屬於未解鎖的受限制A股的利潤	(126)	(158)
歸屬於普通股股東的淨利潤（基本每股收益）	4,653	3,363

普通股的加權平均數

	2025年 百萬元	2024年 百萬元
於1月1日的已發行普通股（已扣除未解鎖的受限制A股）	8,413	8,254
購回普通股H股的影響	(17)	(1)
已解鎖受限制A股的影響（附註26(a)）	26	35
於12月31日的普通股加權平均數	8,422	8,288

(b) 每股攤薄盈利

截至二零二四年和二零二五年十二月三十一日止年度，由於受限制A股具有反攤薄效果，每股攤薄盈利的計算不包括受限制A股。因此，每股攤薄盈利等於每股基本盈利。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

10 物業、廠房和設備

	建築物 人民幣 百萬元	機器、廠房 和設備 人民幣 百萬元	運輸工具及 辦公設備 人民幣 百萬元	在建工程 人民幣 百萬元	總額 人民幣 百萬元
成本：					
於2024年1月1日的結餘	8,301	8,075	1,044	6,428	23,848
增置	232	175	148	4,477	5,032
從在建工程轉入	1,039	331	244	(1,614)	-
處置	(866)	(697)	(182)	-	(1,745)
匯兌差異影響	(40)	(23)	(9)	-	(72)
於2024年12月31日的結餘	8,666	7,861	1,245	9,291	27,063
於2025年1月1日的結餘	8,666	7,861	1,245	9,291	27,063
增置	882	252	146	3,338	4,618
從在建工程轉入	3,820	853	176	(4,849)	-
企業合併增加	4	1	2	-	7
處置	(2,383)	(885)	(143)	-	(3,411)
轉入投資性房地產	(22)	-	-	-	(22)
匯兌差異影響	59	91	18	-	168
於2025年12月31日的結餘	11,026	8,173	1,444	7,780	28,423
累計折舊和減值：					
於2024年1月1日的結餘	(2,202)	(3,616)	(666)	-	(6,484)
年度折舊	(282)	(528)	(111)	-	(921)
資產減值損失	(9)	-	-	-	(9)
出售時撥回	420	422	58	-	900
匯兌差異影響	9	14	5	-	28
於2024年12月31日的結餘	(2,064)	(3,708)	(714)	-	(6,486)
於2025年1月1日的結餘	(2,064)	(3,708)	(714)	-	(6,486)
年度折舊	(303)	(544)	(184)	-	(1,031)
出售時撥回	297	441	112	-	850
轉入投資性房地產	6	-	-	-	6
匯兌差異影響	(21)	(67)	(12)	-	(100)
於2025年12月31日的結餘	(2,085)	(3,878)	(798)	-	(6,761)
賬面淨值：					
於2025年12月31日的結餘	8,941	4,295	646	7,780	21,662
於2024年12月31日的結餘	6,602	4,153	531	9,291	20,577

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

10 物業、廠房和設備(續)

於二零二五年十二月三十一日，用於經營租賃租出的機器、廠房和設備的賬面金額為人民幣0.87億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣1.37億元)。租賃期一般為一至兩年(二零二四年：一至兩年)。該等經營租賃安排不包含或有租金。不可撤銷的經營租賃未來最低租賃付款額匯總列示如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
1年內	33	51
1年後但2年內	23	10
2年後但3年內	-	-
其後	-	-
	56	61

11 使用權資產

本集團的使用權資產的賬面淨值按標的資產的類別分析如下：

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
按已折舊成本列示的土地使用權	(i)	2,777	3,020
按已折舊成本列示的物業、廠房和設備	(ii)	678	605
		3,455	3,625

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

11 使用權資產 (續)

計入當期損益的租賃費用項目分析如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
按標的資產類別的使用權資產的折舊費用：		
按已折舊成本列示的土地使用權	140	71
按已折舊成本列示的物業、廠房和設備	216	185
	356	256
租賃負債利息(附註5(a))	9	11
與短期租賃相關的費用	137	14
與低價值資產租賃(短期低價值資產租賃除外)相關的費用	9	10

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本年度使用權資產增置金額為人民幣6.53億元(二零二四年：使用權資產增置金額為人民幣5.23億元)。此金額主要與新租賃協議項下的土地使用權和資本化的租賃付款額有關。

有關租賃現金流出總額和租賃負債到期分析的詳情，分別載於附註21和25。

(i) 土地使用權

土地使用權主要位於中國湖南省和安徽省，以自購買日起為期20至50年之中期租賃持有。

本集團已提前一次性付清款項，以從物業的前註冊擁有人處獲得該等物業權益。除根據相關政府機構設定的應課差餉租值所付款項外，根據土地租賃條款，本集團無需再作出持續性付款。該等稅款會不時發生變動，是應付相關政府機構之款項。

(ii) 廠房、機器和設備

本集團租用了作生產用途的廠房，租賃期為2至12年。所有租賃均無權選擇於租期結束時購買租賃設備，也不包含可變租賃付款額。而若干租賃有權選擇續期。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

12 無形資產

	商標權 人民幣 百萬元	專有技術 人民幣 百萬元	軟件、專利 權、運營權及 類似權利 人民幣 百萬元	客戶關係 人民幣 百萬元	資本化 開發支出 人民幣 百萬元	總額 人民幣 百萬元
成本：						
於2024年1月1日的結餘	1,263	273	894	589	971	3,990
增置	–	11	180	–	42	233
匯兌差異影響	(30)	(23)	(15)	(15)	(17)	(100)
於2024年12月31日的結餘	1,233	261	1,059	574	996	4,123
於2025年1月1日的結餘	1,233	261	1,059	574	996	4,123
增置	–	16	130	–	–	146
企業合併增加	–	–	6	–	–	6
處置	–	–	(237)	–	–	(237)
匯兌差異影響	63	28	27	30	36	184
於2025年12月31日的結餘	1,296	305	985	604	1,032	4,222
累計攤銷和減值：						
於2024年1月1日的結餘	(37)	(261)	(459)	(566)	(679)	(2,002)
年度攤銷	–	(3)	(79)	(19)	(52)	(153)
匯兌差異影響	–	21	7	14	9	51
於2024年12月31日的結餘	(37)	(243)	(531)	(571)	(722)	(2,104)
於2025年1月1日的結餘	(37)	(243)	(531)	(571)	(722)	(2,104)
年度攤銷	–	(10)	(105)	(2)	(24)	(141)
資產減值損失	–	–	–	–	(24)	(24)
出售時撥回	–	–	10	–	–	10
匯兌差異影響	–	(27)	(23)	(31)	–	(81)
於2025年12月31日的結餘	(37)	(280)	(649)	(604)	(770)	(2,340)
賬面淨值：						
於2025年12月31日的結餘	1,259	25	336	–	262	1,882
於2024年12月31日的結餘	1,196	18	528	3	274	2,019

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

12 無形資產(續)

對可用期限未定的商標權進行減值測試

為了進行減值測試，可用期限未定的商標權具體如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
CIFA	732	667
中聯農業機械股份有限公司(「農業機械」)	457	457
其他商標權	70	72
	1,259	1,196

商標權的可收回金額是基於其使用價值，通過對持續使用商標權所產生的未來現金流量進行折現來確定。現金流量預測涵蓋五年期間。下表列示了商標權的可收回金額超出其賬面金額的數額。

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
CIFA	88	28
農業機械	397	526

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

12 無形資產(續)

對可用期限未定的商標權進行減值測試(續)

用於估計可收回金額的關鍵假設如下。分配給關鍵假設的價值代表了管理層對相關行業未來趨勢的評估，並基於外部和內部來源的歷史數據。

	2025年	2024年
稅前折現率		
—CIFA	10.3%	11.5%
—農業機械	12.8%	12.2%
最終價值增長率		
—CIFA	2.3%	2.0%
—農業機械	2.0%	2.0%
收入增長率		
—CIFA	21.4%	14.8%
—農業機械	21.2%	18.6%

管理層已經確定，兩個關鍵假設的合理可能變化會導致賬面金額超過可收回金額。下表顯示了為使估計的可收回金額與賬面金額相等，這三個假設需要單獨變動的金額。

	為使賬面金額與可收回金額相等 關鍵假設所需作出的變動	
	2025年	2024年
稅前折現率		
—CIFA	11.6%	11.9%
—農業機械	19.8%	23.5%
最終價值增長率		
—CIFA	0.3%	1.4%
—農業機械	-11.2%	-24.4%
收入增長率		
—CIFA	18.8%	14.1%
—農業機械	2.8%	-2.8%

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

13 商譽及企業合併

(a) 商譽

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
於1月1日的結餘	2,580	2,641
匯兌差異影響	129	(61)
於12月31日的結餘	2,709	2,580

收購以下實體而形成的商譽：

公司名稱	收購日期	賬面金額	
		2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
CIFA	2008年9月	1,592	1,467
中聯重科土方機械	2008年6月	85	85
湖南中聯重科車橋有限公司	2008年6月	11	11
m-tec	2014年4月	35	32
農業機械	2015年1月	363	363
Guoyu Europe Holding GmbH	2019年6月	7	6
深圳市路暢科技股份有限公司(「路暢科技」)	2022年2月	616	616
		2,709	2,580

為了進行減值測試，商譽已被分配到本集團的現金產出單元(經營部門)，具體如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
CIFA及混凝土業務(「國際混凝土」)	1,592	1,467
路暢科技	616	616
農業機械	363	363
其他現金產出單元	138	134
	2,709	2,580

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

13 商譽及企業合併(續)

(a) 商譽(續)

相關現金產出單元的可收回金額由使用價值及公允價值扣除處置成本兩者當中的較高金額確定。下表列示了現金產出單元的可收回金額超出其賬面金額的數額。

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
國際混凝土	10,868	7,735
路暢科技	1,093	212
農業機械	289	573

使用價值根據基於管理層批准的財務預算的現金流量預測進行計算。現金流預測期為五年，稅前折現率在9.9%至13.1%(二零二四年：9.4%至13.8%)的區間內。折現率根據被收購方的加權平均資本成本確定，其反映了貨幣的時間價值和被投資方各自業務的特定風險。現金流量的預測考慮了歷史財務資料，被收購方的預期銷售增長率以及銷售毛利率，市場狀況以及其他可獲得的市場信息。以上假設基於管理層對特定市場的歷史經驗，並參考了外部信息資源。五年以後的現金流量根據2.0%(二零二四年：2.0%)的增長率推算，不高於各現金產出單元的所在行業的長期平均增長率。

本公司以市場法來計算公允價值減去處置費用的淨額。使用市場法時，現金產出單元的公允價值是以該現金產出單元所屬上市公司的股價為基礎，並就若干因素(包括現金產出單元的營運資本、非經營性資產或負債以及帶息負債等)進行調整。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

13 商譽及企業合併(續)

(a) 商譽(續)

基於使用價值估算國際混凝土及農業機械的可收回金額時所用的關鍵假設列示如下。分配給關鍵假設的價值代表了管理層對相關行業未來趨勢的評估，並基於外部和內部來源的歷史數據。

	2025年	2024年
稅前折現率		
— 國際混凝土	12.9%	12.9%
— 農業機械	13.0%	13.5%
最終價值增長率		
— 國際混凝土	2.0%	2.0%
— 農業機械	2.0%	2.0%
收入增長率		
— 國際混凝土	16.7%	22.2%
— 農業機械	21.2%	18.6%

基於公允價值減去處置成本估算路暢科技可收回金額時使用的關鍵假設主要是路暢科技於二零二五年十二月三十一日每股人民幣29.03元(二零二四年：每股人民幣22.33元)的股票收盤價。

管理層已經確定，關鍵假設的合理可能變化會導致賬面金額超過可收回金額。下表顯示了為使估計的可收回金額與賬面金額相等，這兩個假設需要單獨變動的金額。

	為使賬面金額與可收回金額相等 關鍵假設所需作出的變動	
	2025年	2024年
稅前折現率		
— 國際混凝土	19.4%	18.0%
— 農業機械	13.7%	15.1%
最終價值增長率		
— 國際混凝土	-14.3%	-9.2%
— 農業機械	0.9%	0.4%
收入增長率		
— 國際混凝土	10.7%	16.1%
— 農業機械	19.0%	14.8%

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

13 商譽及企業合併(續)

(b) 收購中聯融資租賃(北京)有限公司

二零二五年五月，本集團與湖南興湘投資控股集團有限公司(以下簡稱「興湘集團」)、湖南迪策投資有限公司(以下簡稱「迪策投資」)簽訂《產權交易合同》，通過公開競價摘牌方式分別購買中聯融資租賃(北京)有限公司(以下稱「北京租賃」)45%、36%的股權，轉讓對價分別為9.04億元和7.23億元。北京租賃是本集團的聯營公司，本集團在此交易前持有19%的股權，在股權轉讓交易完成後成為本集團100%的全資子公司。

根據《金融租賃公司管理辦法》(二零二四年十一月一日實施)和國家金融監管總局的相關規定，如果併購涉及金融租賃公司(即持牌金融機構)，收購金融租賃公司需要取得國家金融監管局的批覆。北京租賃於二零二五年十二月二日獲得批覆，標誌着股權轉讓已完成。因此，將二零二五年十二月二日被作為收購日。

在二零二五年十二月二日至二零二五年十二月三十一日期間，北京租賃產生的收入和利潤對集團的整體業績來說並不重大。如果收購發生在二零二五年一月一日，管理層估計合併收入將為523.26億元，合併利潤將為50.81億元。在確定這些金額時，管理層假設，如果收購發生在二零二五年一月一日，那麼在收購日確定的，暫時估算的公允價值調整金額將是相同的。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

13 商譽及企業合併(續)

(b) 收購中聯融資租賃(北京)有限公司(續)

收購北京租賃之日確認的資產和負債金額包括以下內容：

	人民幣 百萬元
廠房、機器和設備	7
無形資產	6
應收賬款及其他應收款	3,026
遞延所得稅資產	319
現金及現金等價物	586
貸款和借款	(1,480)
應付賬款及其他應付款項	(377)
應付所得稅	(54)
扣除：收購日之前持有權益投資的公允價值	(387)
處置聯營企業的收益(附註4)	(19)
轉移的對價總額	1,627
扣除：取得的子公司所持現金	586
收購子公司產生的現金流淨額	1,041

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

14 於聯營公司的權益

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
盈峰環境科技集團股份有限公司(「盈峰環境」)	3,215	3,209
個別而言重大的聯營公司在綜合財務報表中的賬面總額	3,215	3,209
個別而言並不重大的聯營公司在綜合財務報表中的賬面總額	864	1,275
總額	4,079	4,484

上述聯營公司均以權益法在綜合財務報表中列賬。

下表僅包含重要聯營公司的詳細資料。該聯營公司為有市場報價的上市法人實體。

聯營公司名稱	企業組成模式	註冊成立和 經營地點	已發行及繳足 股本詳情 (百萬元)	所有權權益比率		主要業務
				本集團的 實際權益	由本公司 持有	
盈峰環境(附註)	法團公司	中國	人民幣3,180	12.61%	12.61%	環境工程建設及 項目運營

附註：盈峰環境在深圳證券交易所主板上市。於二零二五年十二月三十一日，盈峰環境市場報價為每股人民幣7.34元(二零二四年：人民幣4.97元)，於盈峰環境的投資之公允價值為人民幣29.30億元(二零二四年：人民幣19.85億元)，低於其賬面金額。於二零二五年十二月三十一日，管理層對該投資進行減值評估，並根據預測未來現金流量的現值確定其可收回金額。現金流量預測涵蓋五年期間，並採用11.1%(二零二四年：11.4%)的稅前折現率。五年期後的現金流量使用2.0%(二零二四年：2.0%)的預計增長率推斷得出。用於估計現金流量的折現率是基於用於評估中國大陸類似性質投資的資本成本。未來現金流量預測涉及管理層的判斷。關鍵假設參照外部信息進行確定。根據評估結果，截至二零二五年十二月三十一日，無需對該投資進行減值。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

14 於聯營公司的權益(續)

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
本集團應佔盈峰環境的數額		
經營溢利	81	68
其他全面收益	-	-
全面收益總額	81	68

於截至二零二五年十二月三十一日止年度內，盈峰環境向本集團派發股息人民幣0.75億元(二零二四年：人民幣0.50億元)。

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
本集團應佔個別而言並不重大的聯營公司總額：		
經營溢利	33	16
其他全面收益	-	-
全面收益總額	33	16

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

15 其他金融資產

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產			
權益證券	(i)	1,519	1,760
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產			
上市權益證券		36	33
私募權益基金		175	224
總額		1,730	2,017

附註：

- (i) 權益證券包括上市權益證券和其他非上市權益證券。於二零二五年十二月三十一日，本集團所持上市權益證券和其他非上市權益證券的公允價值總額分別為人民幣1.08億元和人民幣14.11億元(二零二四年：人民幣1.34億元和人民幣16.26億元)。由於該等投資因戰略目的而持有，本集團將其指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益(不轉入損益)。於本年度內，因權益證券投資而取得的股息為人民幣0.26億元(二零二四年：人民幣0.42億元)(參閱附註4)。於本年度內，因權益證券的處置而在公允價值儲備(不轉入損益)中累計虧損人民幣200萬元被轉入保留溢利(二零二四年：累計虧損人民幣25萬元)。

16 存貨

(a) 綜合財務狀況表所示的存貨包括：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
原材料	5,818	5,413
在製品	1,619	1,898
製成品	10,639	12,818
待開發土地	2,440	2,435
	20,516	22,564

待開發土地涉及本集團從事物業開發的附屬公司的土地使用權。

(b) 確認為支出並計入當期損益的存貨數額載列於附註5(c)。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

17 以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產：			
－ 理財產品和結構性存款	(i)	494	45
－ 證券投資基金	(ii)	1,573	1,577
－ 衍生金融資產		4	－
		2,071	1,622

附註：

- (i) 本集團將其閒餘資金投資於銀行和其他金融機構發行的理財產品和結構性存款。這些產品通常有預設的到期期限和預計回報率，投資範圍廣泛，包括政府和公司債券、央行票據、貨幣市場基金以及其他中國上市和未上市的權益證券。根據附註2(e)的會計政策，本集團基於公允價值對這些產品進行估值。
- (ii) 本集團將其閒餘資金投資於資金管理機構發行的證券投資基金。該等產品的標的資產是各種各樣的政府和公司債券、資產支持證券、債券回購、銀行存款和其他金融工具。根據附註2(e)的會計政策，本集團基於公允價值對這些產品進行估值。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

18 應收賬款和其他應收款以及合同資產

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
應收賬款(附註(a)和(b))	45,475	35,569
減：損失準備(附註(c))	(5,045)	(4,461)
	40,430	31,108
減：一年後到期的應收賬款(附註(a))	(5,853)	(6,739)
	34,577	24,369
應收票據(附註(d))	890	1,479
	35,467	25,848
合同資產	202	89
一年後到期的合同資產	(196)	(89)
	6	-
應收關聯方款項(附註35(b))	97	139
採購原材料預付款	1,117	869
預付費用	740	594
土地使用權預付款(附註(e))	1,703	1,703
待抵扣增值稅	2,197	2,329
押金	75	67
其他	993	851
	42,395	32,400

除以下項目外，所有應收賬款和其他應收款預期可於一年內收回或確認為費用。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

18 應收賬款和其他應收款以及合同資產(續)

(a) 信用條款及應收賬款保理

本集團通常賦予符合一定信用條件的客戶六至六十個月的分期付款(「分期付款法」)。一年以上到期的分期付款參考近似可比條款和條件下與獨立借款人的借款利率為依據進行折現。截至二零二五年十二月三十一日止年度，年折現率為1.37%至15.28%(二零二四年：2.57%至12.25%)。

下表列示了一年以後到期的應收賬款：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
應收總額	6,326	7,379
未賺取融資收益	(396)	(538)
減：損失準備	5,930 (77)	6,841 (102)
一年以後到期的應收賬款	5,853	6,739

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團向銀行和金融機構不附追索權保理應收賬款人民幣60.27億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣132.48億元)。由於本集團已將與相關保理應收賬款的所有權涉及的幾乎全部風險和報酬轉移給銀行和金融機構，因此終止確認這些保理應收賬款。

(b) 應收賬款賬齡分析

截至報告期末，應收款項(計入應收賬款和其他應收款內)按照發票日計算的賬齡分析如下(已扣除損失準備)：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
1年內	27,011	20,571
1年以上但2年內	7,086	4,993
2年以上但3年內	2,639	2,023
3年以上但5年內	1,626	1,850
5年以上	2,068	1,671
	40,430	31,108

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

18 應收賬款和其他應收款以及合同資產(續)

(b) 應收賬款賬齡分析(續)

通常信用銷售的信用期為從開票日起計算一至六個月(二零二四年：一至六個月)，客戶通常需支付產品價格5%至30%的首付款(二零二四年：5%至30%)。對於分期付款銷售，付款期通常為六至六十個月(二零二四年：六至六十個月)，客戶通常需支付產品價格5%至30%的首付款(二零二四年：5%至30%)。

作為本集團一貫實施的控制程序，管理層對於在正常業務中授信的客戶監督其信用狀況。公司設立信用額度以期防範風險過於集中於某個單一客戶。

(c) 應收賬款減值

本年度應收賬款的損失準備變動如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
於1月1日的結餘	4,461	5,514
已確認的減值損失	491	568
自融資租賃應收款的損失準備重分類(附註19(c))	63	19
已沖銷的不可收回金額	(50)	(229)
出售應收賬款後核銷(附註)	(56)	(1,429)
匯兌差異影響	136	18
於12月31日的結餘	5,045	4,461

附註：截至二零二五年十二月三十一日止年度，由於本集團向銀行和金融機構不附追索權保理若干應收款項，本集團核銷應收賬款損失準備人民幣0.56億元(二零二四年：14.29億元)。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

18 應收賬款和其他應收款以及合同資產(續)

- (d) 於二零二五年十二月三十一日，金額為人民幣8.48億元(二零二四年：人民幣13.85億元)的應收票據(包括銀行承兌匯票，數字化應收賬款債權憑證和信用證)的公允價值近似於賬面金額，並根據《國際財務報告準則》第9號分類為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產。本年該等按公允價值計量且其變動計入其他全面收益的應收票據之公允價值變動影響不重大。

金額為人民幣4,200萬元(二零二四年：人民幣9,400萬元)的其他應收票據(包括銀行承兌匯票和商業承兌匯票)以攤餘成本計量。

應收票據主要為銀行出具的短期承兌票據，一般期限為三至六個月，於到期時按票面金額全額收款。在歷史上，本集團沒有發生過應收銀行承兌票據信用損失。本集團有時會向供應商背書應收票據以結算應付賬款。應收票據於一年內到期。

於二零二五年十二月三十一日，本集團在附有追索權的條件下將部分銀行承兌票據背書予供應商，以結算同等金額的應付賬款。本集團已經同時全額終止確認上述應收票據和對供應商的應付賬款。這些被終止確認的應收銀行承兌票據將於報告期末後六個月內到期。董事認為本集團已轉移該票據所有權涉及的幾乎全部風險和報酬，且已履行對供應商的支付義務，且即使票據簽發銀行未能在到期日結算票據，根據中國相關的法律法規，本集團所需承擔的票據結算義務是有限的。本集團認為票據簽發銀行信譽良好，到期無法結算票據的可能性很低。於二零二五年十二月三十一日，如果票據簽發銀行未能在到期日結算票據，本集團所面臨的最大虧損及未折現現金流出敞口，與本集團以票據背書支付於供應商的金額一致，為人民幣35.69億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣36.75億元)。

截至二零二五年十二月三十一日，本集團向銀行不附追索權貼現應收票據人民幣12.60億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣4.49億元)，因其所有權涉及的幾乎全部風險和報酬轉移，本集團未繼續涉入被轉移資產，上述應收票據被終止確認。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

18 應收賬款和其他應收款以及合同資產(續)

(e) 預付土地款

預付土地款是本集團從事房地產開發的附屬公司於二零二五年十二月三十一日尚未取得相關土地使用權證書的預付土地購置成本。

(f) 貸款和墊款

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
貸款和墊款	982	767
減：損失準備	(25)	(19)
	957	748
減：一年後到期的貸款和墊款	(620)	(469)
一年內到期的貸款和墊款	337	279

本集團向購買本集團機械產品的顧客提供設備貸款和墊款服務。客戶通常需支付產品價格20%至50%(二零二四年：20%至50%)的首付款。貸款和墊款服務合同一般期限為一至五年(二零二四年：一至五年)。

作為本集團一貫實施的控制程序，管理層對於提供貸款和墊款的客戶監督其信用狀況。公司設立貸款額度以期防範風險過於集中於某個單一客戶。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

19 融資租賃應收款

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
投資總額	9,296	8,217
未賺取融資收益	(393)	(443)
	8,903	7,774
減：損失準備(附註(c))	(431)	(611)
	8,472	7,163
減：一年後到期的融資租賃應收款	(3,951)	(3,835)
一年內到期的融資租賃應收款	4,521	3,328

本集團通過租賃附屬公司向購買本集團或其他供貨商機械產品的顧客提供設備融資租賃服務。根據融資租賃條款，本集團可以合理預計最低租賃款的可收回性，本集團根據租賃協議可能發生的不可補償費用金額不存在重大不確定性。本集團訂立的融資租賃合同一般期限為一至六年(二零二四年：一至六年)。客戶通常需支付產品價格5%至50%的首付款(二零二四年：5%至50%)，並繳納產品價格1%至30%(二零二四年：1%至30%)的保證金。承租方在合同到期日有按名義價格購買租賃資產的選擇權，租賃機械的所有權隨即轉移給承租方。上述租賃不提供任何殘值擔保。

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團向銀行和金融機構不附追索權保理融資租賃應收款人民幣18.15億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣32.30億元)。由於本集團已將與相關保理融資租賃應收款的所有權涉及的幾乎全部風險和報酬轉移給銀行和金融機構，因此終止確認這些保理融資租賃應收款。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

19 融資租賃應收款(續)

(a) 融資租賃應收款賬齡分析

於報告期末最低應收租賃款金額載列如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
最低租賃付款額現值		
1年內	5,135	3,630
1年以上但2年內	1,947	1,743
2年以上但3年內	1,055	1,166
3年以上	766	1,235
	8,903	7,774
未賺取融資收益		
1年內	244	230
1年以上但2年內	90	99
2年以上但3年內	36	62
3年以上	23	52
	393	443
投資總額		
1年內	5,379	3,860
1年以上但2年內	2,037	1,842
2年以上但3年內	1,091	1,228
3年以上	789	1,287
	9,296	8,217

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

19 融資租賃應收款(續)

(b) 逾期分析

於報告期末逾期融資租賃應收款分析如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
未逾期	6,549	6,356
逾期1年以內	1,828	1,045
逾期1年至2年	446	270
逾期2年以上	80	103
逾期合計	2,354	1,418
減：損失準備	8,903 (431)	7,774 (611)
	8,472	7,163

逾期應收款指到付款期後尚未支付的款項，包括僅逾期一天的應收款。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

19 融資租賃應收款(續)

(c) 融資租賃應收款減值

本年度內融資租賃應收款的損失準備變動如下：

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
於1月1日的結餘		611	829
轉回減值損失		(34)	(22)
出售融資租賃應收款後核銷		(54)	(104)
重分類至應收賬款的損失準備	18(c)	(63)	(19)
收回已售機器後核銷		(29)	(73)
於12月31日的結餘		431	611

- (d) 本集團通過各種控制措施監控融資租賃安排所產生的信用風險，詳情參閱附註32(b)(ii)。若與融資租賃服務相關的經濟利益很有可能流入本集團，且相關收入與成本能夠可靠計量(若適用)，則融資租賃所產生的融資收入按照附註2(t)(ii)所載的會計政策確認。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

20 抵押存款

抵押存款為銀行留置的現金，用於擔保本集團對供貨商開出的應付票據、本集團就若干客戶因購買本集團產品向銀行借款而本集團向該等銀行提供的擔保（附註34）以及應收款項保理。於應付票據到期日（一般為三至六個月）或當客戶還清銀行借款或償還應收款項後，銀行存款的支取限制將會被解除。

21 現金和現金等價物

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
銀行存款和現金		
— 人民幣	7,381	8,639
— 美元	2,493	1,944
— 歐元	853	788
— 其他貨幣	1,145	784
	11,872	12,155

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

21 現金和現金等價物(續)

(a) 融資活動產生的負債對賬：

下表詳述了由融資活動產生的本集團負債之相關變動。融資活動形成負債所產生的現金流或未來現金流會在本集團綜合現金流量表中以融資活動產生的現金流量列示。

	銀行貸款 和其他借款 人民幣 百萬元 附註	租賃負債 人民幣 百萬元 (附註25)	總額 人民幣 百萬元
於2024年1月1日	22,321	434	22,755
融資現金流量變動：			
已付租賃租金的資本部分	-	(212)	(212)
已付租賃租金的利息部分	-	(11)	(11)
貸款和借款所得款項	14,291	-	14,291
償還貸款及借款	(10,322)	-	(10,322)
已付利息	(651)	-	(651)
融資現金流量變動總額	3,318	(223)	3,095
匯兌調整	(41)	(10)	(51)
其他變動：			
因年內新訂租賃而增加的租賃負債	-	304	304
貸款及借款利息	5(a) 651	-	651
租賃負債利息	5(a) -	11	11
其他變動總額	651	315	966
於2024年12月31日	26,249	516	26,765

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

21 現金和現金等價物(續)

(a) 融資活動產生的負債對賬：(續)

	附註	銀行貸款 和其他借款 人民幣 百萬元 (附註22)	租賃負債 人民幣 百萬元 (附註25)	總額 人民幣 百萬元
融資現金流量變動：				
已付租賃租金的資本部分		-	(155)	(155)
已付租賃租金的利息部分		-	(9)	(9)
貸款和借款所得款項		18,252	-	18,252
償還貸款及借款		(13,138)	-	(13,138)
已付利息		(688)	-	(688)
融資現金流量變動總額		4,426	(164)	4,262
匯兌調整				
		76	(16)	60
其他變動：				
因年內新訂租賃而增加的租賃負債		-	305	305
貸款及借款利息	5(a)	711	-	711
租賃負債利息	5(a)	-	9	9
收購子公司	13(b)	1,480	-	1,480
其他變動總額		2,191	314	2,505
於2025年12月31日		32,942	650	33,588

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

21 現金和現金等價物(續)

(b) 與租賃相關的現金流出總額

計入現金流量表的租賃金額包括：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
經營現金流量內	146	49
融資現金流量內	164	223
	310	272

上述金額涉及以下方面：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
已付租金	310	272

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

22 貸款及借款

(a) 短期貸款及借款

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
短期銀行質押貸款			
— 人民幣	(i)	10	10
短期銀行無抵押貸款			
— 人民幣	(ii)	3,057	1,194
— 美元		—	25
— 歐元	(iii)	152	197
加：長期貸款及借款的即期部分	22(b)	3,219 7,743	1,426 9,411
		10,962	10,837

附註：

- (i) 於二零二五年十二月三十一日，人民幣0.1億元（二零二四年十二月三十一日：人民幣0.1億元）的短期人民幣質押貸款年利率為4.96%（二零二四年十二月三十一日：4.96%），該貸款以發明專利和銀行承兌票據為質押品，將於二零二六年到期償還。
- (ii) 於二零二五年十二月三十一日，人民幣30.57億元（二零二四年十二月三十一日：人民幣11.94億元）的短期人民幣無抵押貸款年利率為1.80%至2.34%不等（二零二四年十二月三十一日：1.75%至2.30%不等），將於二零二六年到期償還。該貸款需要符合有關本集團的若干財務限制性條款。於二零二五年十二月三十一日，本集團沒有違反該等財務限制性條款。
- (iii) 於二零二五年十二月三十一日，人民幣1.52億元（二零二四年十二月三十一日：人民幣1.97億元）的短期歐元無抵押貸款年利率為0.81%至2.25%不等（二零二四年十二月三十一日：0.81%至2.25%不等），將於二零二六年到期償還。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

22 貸款及借款(續)

(b) 長期貸款及借款

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
長期銀行無抵押貸款			
— 人民幣	(i)	27,166	24,320
— 歐元	(ii)	396	333
— 美元	(iii)	144	155
長期銀行抵押貸款			
— 歐元		17	15
無抵押中期債券	(iv)	2,000	—
		29,723	24,823
減：長期貸款及借款的即期部分	22(a)	(7,743)	(9,411)
		21,980	15,412

附註：

(i) 於二零二五年十二月三十一日，人民幣195.90億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣150.99億元)的長期人民幣無抵押貸款年利率為2.20%至4.05%不等(二零二三年十二月三十一日：2.14%至3.30%不等)，將於二零二七年至二零三零年到期償還。

於二零二五年十二月三十一日，人民幣75.76億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣92.21億元)的長期人民幣無抵押貸款年利率為2.14%至3.90%不等(二零二四年十二月三十一日：2.30%至3.30%不等)，將於十二個月內到期償還。

該貸款需要符合有關本集團的若干財務限制性條款。於二零二五年十二月三十一日，本集團沒有違反該等財務限制性條款。

(ii) 於二零二五年十二月三十一日，人民幣2.30億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣1.43億元)的長期歐元無抵押貸款年利率為0.81%至5.00%不等(二零二四年十二月三十一日：1.50%至5.00%不等)，將於二零二七年至二零三零年到期償還。

於二零二五年十二月三十一日，人民幣1.66億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣1.90億元)的長期歐元無抵押貸款年利率為2.00%至5.00%不等(二零二四年十二月三十一日：2.00%至5.00%不等)，將於十二個月內到期償還。

該貸款需要符合有關本集團的若干財務限制性條款。於二零二五年十二月三十一日，本集團沒有違反該等財務限制性條款。

(iii) 於二零二五年十二月三十一日，人民幣1.44億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣1.55億元)的長期美元無抵押貸款年利率為1.80%(二零二四年十二月三十一日：1.80%)，將於二零二八年至二零二九年到期償還。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

22 貸款及借款(續)

(b) 長期貸款及借款(續)

(iv) 於二零二五年四月，集團發行本金10億元人民幣的五年期人民幣無抵押中期票據。票據的固定年利率為2.07%，將於二零三零年四月到期。從二零二六年四月開始，票據的利息將於每年四月支付。

於二零二五年八月，集團發行本金10億元人民幣的五年期人民幣無抵押中期票據。票據的固定年利率為1.98%，將於二零三零年八月到期。從二零二六年八月開始，票據的利息將於每年八月支付。

於二零二五年十二月三十一日，無抵押中期票據的未償餘額為20億元人民幣。

(c) 除上述附註22(a)(ii)，22(b)(i)及22(b)(ii)所披露事項外，本集團的貸款及借款並無任何財務限制性條款。

23 應付賬款和其他應付款

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
應付賬款	10,994	8,830
應付電子票據	4,547	5,192
應付票據	9,452	7,883
應付賬款及應付票據(附註(a))	24,993	21,905
應計員工成本	815	861
應付增值稅	1,210	981
應付雜項稅	103	78
應付物業、廠房和設備購置款	2,422	2,769
預提產品質保金(附註(b))	170	176
已作出的財務擔保(附註34)	36	33
應付股息(附註30(c))	1,540	-
其他應計費用和應付款	4,794	2,960
	36,083	29,763

所有應付賬款和其他應付款預期將於一年內償還或確認為收入或按要求償還。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

23 應付賬款和其他應付款(續)

(a) 應付賬款及應付票據於報告期末的賬齡分析如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
1個月內到期或按要求償還	6,060	6,046
1個月至3個月內到期	8,702	6,816
3個月至6個月內到期	6,669	6,245
6個月後到期	3,562	2,798
	24,993	21,905

(b) 預提產品質保金

	人民幣 百萬元
於2024年1月1日的結餘	127
本年度準備	185
本年度使用	(136)
於2024年12月31日和2025年1月1日的結餘	176
本年度準備	228
本年度使用	(234)
於2025年12月31日的結餘	170

當銷售產品時，本集團同時計提相應的產品質保金準備。根據本集團銷售合同條款，大多在銷售日起三至十二個月內，本集團負責解決產品的任何質量問題。對仍在質保期內的產品銷售，質保金準備乃根據有關合同條款規定的預計清償額的最佳估計數額釐定。質保金準備金額還考慮了本集團近年來的索賠記錄，歷史保修數據以及權衡所有相關的可能性。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

24 合同負債

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
合同負債		
預收客戶款項	1,437	1,901
	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
於1月1日的結餘	1,901	1,817
本年度確認以往歸入合同負債的收入引起的期初合同負債減少	(1,901)	(1,817)
於生產活動之前開出賬單引起的合同負債增加	1,437	1,901
於12月31日的結餘	1,437	1,901

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

25 租賃負債

本集團的租賃負債於報告期末的剩餘合同期限如下：

	2025年		2024年	
	最低付款額現值 人民幣 百萬元	最低付款額總數 人民幣 百萬元	最低付款額現值 人民幣 百萬元	最低付款額總數 人民幣 百萬元
1年內	169	169	154	154
1年後但2年內	182	190	171	181
2年後但5年內	190	207	179	200
5年後	109	129	12	16
	481	526	362	397
	650	695	516	551
減：日後利息支出總數		(45)		(35)
租賃負債現值		650		516

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

26 股份激勵計劃

於二零二三年八月三十日，本公司第七屆董事會第二次特別會議審議並通過新的員工持股計劃（「員工持股計劃二期」）。於二零二三年九月二十七日，員工持股計劃二期及相關決議在二零二三年第二次特別股東大會審議並通過。據此，本公司計劃向不超過1,500名選定的本集團在職員工（簡稱「參與者」）授予423,956,766份受限制股份。於二零二三年九月二十八日，參與者簽署了員工持股計劃二期的認購協議。根據協議，員工持股計劃二期的授予日確定為二零二三年九月二十八日。參與者有權以每股人民幣3.17元購買本公司受限制A股股份。員工持股計劃二期的參與者為董事、高級管理人員及核心技術人員。最終於二零二三年九月二十八日，本公司向員工持股計劃參與者授予了423,956,766份受限制股份，並於二零二三年十月十七日完成了受限制A股股份的過戶。

員工持股計劃二期的第一個等待期為自本集團宣佈最後一批受限制股份過戶之日起滿十二個月，且受限制股份將於達成特定績效條件時在之後的三個等待期內分別解鎖，解鎖比例分別為40%、30%和30%。

(a) 受限制股份

受限制股份的股數如下：

	2025年 受限制股份股數	2024年 受限制股份股數
於年初尚未行使	254,374,060	423,956,766
年內已解鎖	(127,187,030)	(169,582,706)
於年末尚未行使	127,187,030	254,374,060
受限制股份的合同期限	0.83年	1.33年

於二零二三年九月二十八日所授員工持股計劃項下受限制股份的公允價值為每股人民幣3.72元，為授予日普通股的市價與向員工所收取現金之間的差額。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

26 股份激勵計劃(續)

(b) 參與者的預期離職率和股權激勵計劃費用

無論員工持股計劃及員工持股計劃二期的參與者在股份激勵計劃的鎖定期結束時是否離開本集團，所有股份激勵計劃費用均應在綜合全面收益表中確認。截至二零二五年十二月三十一日止年度的股份激勵計劃費用為人民幣3.43億元(二零二四年：人民幣8.66億元)，已於綜合全面收益表中確認。

27 綜合財務狀況表列示的所得稅

(a) 綜合財務狀況表列示的應付所得稅為：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
中國所得稅準備	246	265
其他地區所得稅準備	65	45
	311	310

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

27 綜合財務狀況表列示的所得稅(續)

(b) 已確認遞延稅項資產和負債：

已在綜合財務狀況表確認的遞延稅項資產／(負債)的組成部分和本年度變動載列如下：

截至二零二五年十二月三十一日止年度

	於2024年 12月31日 的結餘 人民幣 百萬元	北京融資租賃 收購轉入 (附註12(b)) 人民幣 百萬元	計入損益／ 於損益中 (列支) 人民幣 百萬元	計入儲備／ 於儲備中 (列支) 人民幣 百萬元	於2025年 12月31日 的結餘 人民幣 百萬元
來自下列各項的遞延稅項資產：					
應收款項	647	319	(2)	-	964
存貨	239	-	(72)	-	167
應計費用	112	-	(36)	-	76
稅項虧損	417	-	80	-	497
遞延收益	966	-	15	-	981
其他	391	-	(69)	20	342
總額	2,772	319	(84)	20	3,027
來自下列各項的遞延稅項負債：					
物業、廠房和設備	(65)	-	10	-	(55)
無形資產	(267)	-	(15)	-	(282)
使用權資產	(74)	-	5	-	(69)
其他	(425)	-	33	(33)	(425)
總額	(831)	-	33	(33)	(831)
				遞延稅項資產 人民幣 百萬元	遞延稅項負債 人民幣 百萬元
總額				3,027	(831)
抵銷金額				(261)	261
抵銷後金額				2,766	(570)

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

27 綜合財務狀況表列示的所得稅(續)

(b) 已確認遞延稅項資產和負債：(續)

截至二零二四年十二月三十一日止年度

	於2023年 12月31日 的結餘 人民幣 百萬元	計入損益/ 於損益中 (列支) 人民幣 百萬元	計入儲備 於儲備中 (列支) 人民幣 百萬元	於2024年 12月31日 的結餘 人民幣 百萬元
來自下列各項的遞延稅項資產：				
應收款項	845	(198)	-	647
存貨	116	123	-	239
應計費用	90	22	-	112
稅項虧損	175	242	-	417
遞延收益	903	63	-	966
其他	200	124	67	391
總額	2,329	376	67	2,772
來自下列各項的遞延稅項負債：				
物業、廠房和設備	(41)	(24)	-	(65)
無形資產	(265)	(2)	-	(267)
使用權資產	(28)	(46)	-	(74)
其他	(499)	46	28	(425)
總額	(833)	(26)	28	(831)
			遞延稅項資產 人民幣 百萬元	遞延稅項負債 人民幣 百萬元
總額			2,772	(831)
抵銷金額			(135)	135
抵銷後金額			2,637	(696)

於二零二五年十二月三十一日，本公司若干附屬公司預計其未來期間很可能無法獲得足夠的應納稅所得額用以抵扣遞延稅項資產的溢利，因此未對稅項虧損產生的遞延稅項資產總計人民幣5.24億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣5.11億元)予以確認。於二零二五年十二月三十一日未使用的稅項虧損將於二零三四年十二月三十一日過期。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

28 僱員福利計劃

按照中國法律法規，本公司及中國境內的附屬公司為員工參加了由各省、市政府組織的各種界定供款退休計劃。在一定的工資限額下，本集團按員工薪金、獎金及部分津貼的20%向退休計劃供款。參加計劃的員工退休後有權獲得相當於其退休時薪金某一固定比例的退休金。另外，本集團在中國境外設立了若干附屬公司，根據當地法律，這些境外附屬公司必須每月按員工工資的3.7%至30%範圍內繳納政府法定退休金。向該等退休計劃作出的供款於員工提供相應服務時計入損益(附註5(b))。除上述供款計劃之外，本集團沒有與這些計劃有關的其他重大付款義務。

29 其他非流動負債

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
遞延收益－政府補助	583	2,698
融資租賃客戶押金	7	155
已收擬定搬遷園區的補償款	589	1,513
其他	93	87
	1,272	4,453

30 資本和儲備

(a) 股本

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
已發行及繳足普通股：		
於1月1日	8,678	8,678
註銷普通股(附註30(d))	(29)	-
於12月31日	8,649	8,678
7,096,027,626股A股，每股面值人民幣1.00元， 1,552,507,548股H股，每股面值人民幣1.00元 (2024年：7,096,027,626股A股，每股面值人民幣1.00元， 1,581,964,548股H股，每股面值人民幣1.00元)	8,649	8,678

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

30 資本和儲備(續)

(a) 股本(續)

普通股股東有權收取不時宣派的股息，並且有權在本公司大會上按照每持有一股可投一票的比例參與投票。發行的受限制股份受解鎖條件制約，具體內容參見附註26。已作廢的受限制股份無權享有分配已宣派的股息。

所有普通股在分佔本公司剩餘資產方面享有同等權益。

(b) 儲備

本集團綜合儲備的每個組成部分的期初與期末結餘的對賬，載列於綜合權益變動表。下表載列本公司個別儲備組成部分在年初與年終的變動詳情：

	本公司	
	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
資本儲備		
於1月1日的結餘	21,162	20,350
購回普通股(附註30(d))	(96)	(54)
普通股註銷(附註30(d))	29	-
股份激勵計劃(附註26)		
— 受限制股份計劃	343	866
於12月31日的結餘	21,438	21,162
法定盈餘儲備		
於1月1日和12月31日的結餘	4,383	4,383
其他儲備		
於1月1日的結餘	(88)	(39)
安全生產費專項儲備	(20)	(10)
其他全面收益	32	(39)
於12月31日的結餘	(76)	(88)

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

30 資本和儲備(續)

(b) 儲備(續)

	本公司	
	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
保留溢利		
於1月1日的結餘	9,750	11,965
安全生產費專項儲備(附註30(b)(v))	20	10
現金股息(附註30(c))	(4,324)	(2,777)
處置以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	(2)	-
本年度溢利	2,719	552
於12月31日的結餘	8,163	9,750
總額		
於1月1日的結餘	35,207	36,659
於12月31日的結餘	33,908	35,207

(i) 資本儲備

根據中國的法律法規，除非在清算時，否則資本儲備不能用於分配於股東，但可用作擴大生產經營或根據股東現持股按比例發行新股轉增資本或增加股東現有股票面值。

(ii) 法定盈餘公積

根據中國的法律法規，本公司和在中國境內的附屬公司須從按中國會計準則及制度計算的淨利潤中提取10%作為法定盈餘公積金直至該法定公積金的結餘達到公司註冊資本的50%為止。法定盈餘公積須在向股東分配股息前提取。截至二零二五年十二月三十一日止年度，該法定公積金的結餘達到公司註冊資本的50%。

除非公司清算，否則法定盈餘公積不能用於分配於股東。法定盈餘公積可以用作彌補以前年度損失，亦可用作擴大生產經營或根據股東現持股比例發行新股轉增資本，或增加股東現有股票面值，但轉增資本後該賬戶的結餘不得低於註冊股本的25%。本集團境外附屬公司沒有上述提取法定盈餘公積的要求。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

30 資本和儲備(續)

(b) 儲備(續)

(iii) 匯兌儲備

匯兌儲備包括全部因將境外附屬公司的財務報表換算成人民幣而產生的外幣換算差異。該儲備按附註2(u)所述會計政策核算。

(iv) 公允價值儲備(不轉入損益)

公允價值儲備(不轉入損益)包括於報告期末持有、按《國際財務報告準則》第9號指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的權益投資的公允價值累積變動淨額(參閱附註2(e))。

(v) 其他儲備

其他儲備包括一般風險儲備和安全生產費專項儲備。

根據監管機構的有關通知，本集團在中國內地從事金融服務的一個附屬公司，須提取一般風險儲備。通常一般風險儲備的餘額不低於風險資產餘額的1.5%。

根據財政部和國家安全生產監督管理局頒佈的規定，本集團須從稅後溢利中提取一定數額的法定準備金，準備金率為上一年度確認總收入的0.05%至2.35%。準備金可用於提高製造工作的安全性，其金額通常為費用性質，並在發生時計入綜合全面收益表，同時調整相應數額的安全生產費專項儲備，並轉回保留溢利，直至專項儲備全部使用。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

30 資本和儲備(續)

(c) 現金股息

經二零二五年六月二十八日召開的年度股東大會批准，本公司宣派以總股本86.49億股普通股為基數，派發二零二四年度期末現金股息每股人民幣0.30元，共計人民幣25.95億元，已於二零二五年十二月三十一日全部支付完畢。

經二零二五年十二月十一日召開的臨時股東大會批准，本公司宣派以總股本86.49億股普通股為基數，派發二零二五年度期末現金股息每股人民幣0.20元，共計人民幣17.29億元，已於二零二六年一月八日全部支付完畢。

經二零二四年六月二十八日召開的年度股東大會批准，本公司宣派以總股本86.78億股普通股為基數，派發二零二三年度期末現金股息每股人民幣0.32元，共計人民幣27.77億元，已於二零二四年十二月三十一日全部支付完畢。

(d) 購回自身股份

於二零二五年十二月三十一日，本公司在香港證券交易所購回自身股份，具體情況如下：

月份／年度	購回股數	每股已付 最高價格 港幣	每股已付 最低價格 港幣	已付價格 總計 港幣 百萬元
1月／2025年	18,646,800	5.83	5.49	103
2月／2025年	100,000	5.61	5.61	1

就購回股份所支付的總金額為港幣1.04億元(人民幣合計0.96億元)，全部從資本儲備中支付。於二零二五年六月，公司註銷29,457,000股，其中二零二四年回購10,710,200股，二零二五年回購18,746,800股。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

31 資本管理

本集團管理資本的主要目的是保障本集團可持續經營，從而藉着訂定與風險水平相稱的產品和服務價格並以合理成本獲得融資的方式，繼續為股東提供投資回報，並為其他利益相關者帶來利益。

管理層定期檢討和管理其資本架構，以在維持較高借貸水平可能帶來較高股東回報與穩健資本狀況所提供的優勢和保障兩者之間取得平衡，並因應經濟狀況轉變而調整資本架構。

管理層以負債權益比率監管其資本架構。基於此目的，本集團將負債定義為貸款及借款總額，權益定義為包括本公司權益股東應佔的所有權益組成部分。

於二零二五年，本集團的策略與二零二四年相比沒有變化，即將負債權益比率保持在100%以內的較低水平。為保持和調整本集團的負債權益比率，本集團或會調整分派予股東的股息金額、發行新股、回購股份、增加債務融資或出售資產以減少負債。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

31 資本管理(續)

於二零二五年十二月三十一日，本集團的負債權益比率如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
流動負債：		
短期貸款及借款	10,962	10,837
租賃負債	169	154
流動負債總額	11,131	10,991
非流動負債：		
長期貸款及借款	21,980	15,412
租賃負債	481	362
非流動負債總額	22,461	15,774
總債務	33,592	26,765
本公司權益股東應佔權益總額	57,534	57,101
負債權益比率	58.39%	46.87%

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理

(a) 會計分類和公允價值

(i) 以公允價值計量的金融資產和金融負債

公允價值層級

下表呈列本集團於報告期末按經常基準所計量的金融工具公允價值。該等金融工具已歸入《國際財務報告準則》第13號-「公允價值計量」所界定的三個公允價值層級。本集團參照以下估值方法所採用的輸入值的可觀察程度和重要性，從而釐定公允價值計量數值所應歸屬的層級：

- 第一層級估值：只使用第一層級輸入值（即相同資產或負債於計量日期在活躍市場的未經調整報價）來計量公允價值。
- 第二層級估值：使用第二層級輸入值（即未達第一層級的可觀察輸入值）並捨棄重大不可觀察輸入值來計量公允價值。不可觀察輸入值是指欠缺市場數據的輸入值。
- 第三層級估值：採用重大不可觀察輸入值來計量公允價值。

	於2025年12月	於2025年12月31日的公允價值計量		
	31日的公允價值	第1層級	第2層級	第3層級
	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元
按經常基準所計量的公允價值				
金融資產：				
以公允價值計量且其變動計入				
其他全面收益				
— 應收票據	848	-	-	848
— 非上市權益證券	1,411	-	-	1,411
— 上市權益證券	108	108	-	-
以公允價值計量且其變動計入損益				
— 理財產品和結構性存款	494	-	494	-
— 上市權益證券	36	36	-	-
— 私募股權基金	175	-	-	175
— 證券投資基金	1,573	1,573	-	-
— 衍生金融產品	4	-	-	4
金融負債：				
以公允價值計量且其變動計入損益				
— 衍生金融負債	(4)	-	-	(4)

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 — 公允價值和風險管理 (續)

(a) 會計分類和公允價值 (續)

(i) 以公允價值計量的金融資產和金融負債 (續)

公允價值層級 (續)

	於2024年12月	於2024年12月31日的公允價值計量		
	31日的公允價值	第1層級	第2層級	第3層級
	人民幣 百萬元	人民幣 百萬元	人民幣 百萬元	人民幣 百萬元
按經常基準所計量的公允價值				
金融資產：				
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益				
— 應收票據	1,385	—	—	1,385
— 非上市權益證券	1,626	—	—	1,626
— 上市權益證券	134	134	—	—
以公允價值計量且其變動計入損益				
— 理財產品和結構性存款	45	—	45	—
— 上市權益證券	33	33	—	—
— 私募股權基金	224	—	—	224
— 證券投資基金	1,577	1,577	—	—
金融負債：				
以公允價值計量且其變動計入損益				
— 衍生工具	(22)	—	—	(22)

於二零二四年和二零二五年十二月三十一日的年度內，第一層級和第二層級之間沒有轉移，也沒有轉入或轉出第三層級。本集團的政策是在公允價值層級之間發生轉移的報告期末確認轉移。

第二層級公允價值計量中使用的估值技術和輸入

第二層級理財產品和結構性存款的公允價值由與具有可觀察輸入的標的資產相關的預期收益率決定。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理 (續)

(a) 會計分類和公允價值 (續)

(i) 以公允價值計量的金融資產和金融負債 (續)

第三層級公允價值計量的資料

估值方法	不可觀察輸入值	不可觀察輸入值 與公允價值的關係	區間
非上市權益證券 可比交易法／可比公司法	股價與賬面金額比率 市盈率缺乏市場 流通性折價	公允價值計量與股價與賬面 金額比率和市盈率存在正 值關係。公允價值計量與 缺乏市場流通性折價存在 負值關係。	股價與賬面金額比率： 0.80 – 3.43 (2024年：0.67 – 2.15) 缺乏市場流通性折價： 10% – 70% (2024年： 10% – 70%)
應收票據 現金流量折現法	缺乏市場流通性折價	公允價值計量與缺乏市場流通 性折價存在負值關係。	0% (2024年：0%)
衍生工具 使用報告期末的遠期匯率， 並將其與合同匯率進行 對比	外幣匯率	公允價值計量與買入匯率／賣 出匯率存在正值關係。	不適用
私募權益基金 來自基金經理的基金 估值報告	資產淨值	公允價值計量與資產淨值存在 正值關係。	不適用

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理(續)

(a) 會計分類和公允價值(續)

(i) 以公允價值計量的金融資產和金融負債(續)

第三層級公允價值計量的資料(續)

	2025年		期內在其他全面	期內在損益中	2025年
	1月1日	收購/(處置)	收益中確認的	確認的未變現	12月31日
			未變現損益淨額	損益淨額	
金融資產：					
非上市權益證券	1,626	(341)	126	-	1,411
應收票據	1,385	(537)	-	-	848
私募股權基金	224	(67)	-	18	175
衍生金融資產	-	-	-	4	4
金融負債：					
衍生金融負債	(22)	35	-	(17)	(4)
	2024年		期內在其他全面	期內在損益中	2024年
	1月1日	收購/(處置)	收益中確認的	確認的未變現	12月31日
			未變現損益淨額	損益淨額	
金融資產：					
非上市權益證券	1,995	(96)	(273)	-	1,626
應收票據	1,489	(104)	-	-	1,385
理財產品	27	(26)	-	(1)	-
私募股權基金	208	20	-	(4)	224
衍生工具	6	1	-	(7)	-
金融負債：					
衍生金融負債	(15)	24	-	(31)	(22)

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理(續)

(a) 會計分類和公允價值(續)

(i) 以公允價值計量的金融資產和金融負債(續)

第三層級公允價值計量的資料(續)

因重新計量本集團就戰略目的持有的非上市權益證券而產生的任何收益或損失於其他全面收益的公允價值儲備(不轉入損益)中進行確認。在出售這些權益證券時，其他全面收益中的累計金額將直接轉入保留溢利。

(ii) 非按公允價值列賬的金融工具之公允價值

截至2025年12月31日及2024年12月31日，本集團以攤餘成本計量的金融工具的賬面金額與其公允價值無重大差異。

(b) 金融風險管理

本集團面臨的金融工具風險敞口如下：

- 信用風險(附註32(b)(ii))
- 流動性風險(附註32(b)(iii))
- 利率風險(附註32(b)(iv))
- 貨幣風險(附註32(b)(v))

(i) 風險管理框架

本公司董事會全面負責建立並監管本集團風險管理框架。管理層已成立風險管理委員會，負責制定和監督本集團風險管理政策。委員會定期向董事會匯報其工作。

本集團已制定風險管理政策以辨別和分析本集團所面臨的風險，設定適當的風險可接受水平並設計相應的內部控制程序，以監控本集團的風險水平。本集團會定期審閱這些風險管理政策及有關內部控制系統，以適應市場情況或本集團經營活動的改變。本集團通過自有培訓和管理控制和程序，旨在建立具紀律性及建設性的控制環境，以使得所有僱員知曉自身的角色及責任。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(i) 風險管理框架(續)

本集團審計委員會負責監管管理層對風險管理政策及程序的遵守情況，並覆核風險管理框架在應對風險時的充分性。內部審計部門協助本集團審計委員會履行監督責任。內部審計部門會就風險管理控制與程序進行定期和專門的覆核，審計結果將會上報本集團的審計委員會。

(ii) 信用風險

對本集團而言，信用風險指的是因交易對手違背合同義務而招致本集團財務損失的風險。本集團的信用風險主要來自銀行存款、理財產品、應收賬款、其他應收款和合同資產及融資租賃應收款、財務擔保和本集團已終止確認的附有追索權的已背書票據。本集團所承受的最大信用風險敞口為該等金融資產及擔保義務的賬面金額(披露於附註34)。

就應收賬款而言，本集團對所有要求超過一定信用額度的客戶均會進行個別信貸評估。該等評估關注客戶背景、財務能力以及過往償還到期款項的記錄及現時的還款能力，並會考慮有關客戶具體情況及其經營業務所在地的經濟環境。通常信用銷售的信用期為一至六個月(從開票日起計算)，客戶需支付產品價格5%至30%的首付款。對於分期付款銷售，付款期通常為六個月至六十個月，但客戶通常需支付產品價格5%至30%的首付款。此外，信用評級較低的客戶還需提供諸如物業、機械設備或第三方保函等作為抵押。海外銷售需要購買信用保險。某些客戶還會被要求以信用證進行結算。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(ii) 信用風險(續)

就融資租賃應收款而言，個別信貸評估與信用銷售及分期付款銷售類似。風險管理委員會負責制定信用風險管理政策，監督該政策的執行並制定租賃合同的重要條款，包括利率、租賃期及押金比例等。該風險管理委員會也在其授權的範圍內負責租賃合同的審批。信貸審核部、法務部、財務部和信息部共同負責信用風險管理並監控融資租賃應收款的結算情況。本集團信用風險管理貫穿於租賃前調查、審批、租賃款催收及後續管理以及客戶違約後的彌補措施。

逾期三個月或以上的應收款交由風險管理部門跟進，由其通過法律訴訟和其他方式催收賬款，包括在客戶違約時，收回並重新銷售機器設備。針對各類逾期賬款所採用措施的評估是基於對客戶當前財務狀況、未來的商業計劃、抵債資產的公允價值以及可能額外增加的擔保物。

本集團使用準備矩陣計算應收賬款、應收賬款和應收融資租賃款在整個存續期的預期信用損失金額，並以此計量其損失準備。根據本集團的歷史損失經驗，不同客戶群組的損失模式存在顯著差異。本集團根據以下若干因素對客戶進行群組劃分：客戶的所有權背景和財務實力以及其所處的經營環境等。本集團對每個具有類似信用損失模式的客戶群體進行了損失準備估計。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具－公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(ii) 信用風險(續)

下表提供了本集團信用風險敞口以及應收賬款預期信用損失的信息：

	2025年12月31日		
	預期損失率	賬面總額	損失準備
	%	人民幣 百萬元	人民幣 百萬元
1年內	1.7%	27,482	(471)
1年以上但2年內	5.8%	7,519	(433)
2年以上但3年內	9.7%	2,923	(284)
3年以上但5年內	30.8%	2,351	(725)
5年以上	60.2%	5,200	(3,132)
		45,475	(5,045)

	2024年12月31日		
	預期損失率	賬面總額	損失準備
	%	人民幣 百萬元	人民幣 百萬元
1年內	0.9%	20,758	(187)
1年以上但2年內	3.6%	5,179	(186)
2年以上但3年內	9.2%	2,228	(205)
3年以上但5年內	24.6%	2,453	(603)
5年以上	66.2%	4,951	(3,280)
		35,569	(4,461)

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(ii) 信用風險(續)

下表提供了本集團信用風險敞口和融資租賃應收款預期信用損失的信息：

	2025年12月31日		
	預期損失率	賬面總額	損失準備
	%	人民幣 百萬元	人民幣 百萬元
即期(未逾期)	0.8%	3,673	(29)
逾期1 – 30天	3.6%	952	(34)
逾期31 – 60天	5.7%	593	(34)
逾期61 – 90天	5.9%	691	(41)
逾期超過90天	9.8%	2,994	(293)
		8,903	(431)
	2024年12月31日		
	預期損失率	賬面總額	損失準備
	%	人民幣 百萬元	人民幣 百萬元
即期(未逾期)	1.5%	3,162	(48)
逾期1 – 30天	3.5%	485	(17)
逾期31 – 60天	7.9%	470	(37)
逾期61 – 90天	5.7%	596	(34)
逾期超過90天	15.5%	3,061	(475)
		7,774	(611)

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 — 公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(ii) 信用風險(續)

融資租賃應收款的損失準備按照整個存續期的預期信用損失的金額計量。因此已逾期的融資租賃應收款包含所有或部分本金或利息已逾期一天以上的融資租賃應收款扣除未實現融資收益的淨額。

預期損失率基於過去幾年的實際損失經驗，並作出調整以反映歷史數據期間的經濟狀況、當前狀況與本集團對應收款項預期壽命內經濟狀況的看法之間的差異。

其他應收款的信用損失是有限的，因為其結餘主要包括了預付稅務機關和有信譽的供應商款項，支付給房東的定金，和應收關聯方款項。

本集團按相當於12個月預期信用損失的金額計量損失準備，除非自初始確認後該金融工具的信用風險顯著增加，而在此情況下，損失準備按相當於整個存續期預期信用損失的金額計量。

銀行存款被放置於信貸級別較高的金融機構中。基於其信貸級別，管理層不認為對方不能履行義務。

本集團的信用風險主要受單個客戶的特性影響。該等客戶經營所在地的產業及國家的固有風險對信用風險有次要影響。於二零二五年十二月三十一日，本集團最大客戶的應收賬款佔應收賬款及應收票據總額的0.8% (二零二四年十二月三十一日：0.7%)，本集團前五大客戶的應收賬款佔應收賬款及應收票據總額的3.3% (二零二四年十二月三十一日：3.3%)。於二零二五年十二月三十一日，本集團86.4%和88.9% (二零二四年十二月三十一日：88.5%和87.2%)已減值的應收賬款和融資租賃應收款來自於中國境內客戶。

更多關於本集團應收賬款及其他應收款信用風險敞口的量化信息請參閱附註18。本集團融資租賃應收款逾期分析請參閱附註19。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(ii) 信用風險(續)

在正常業務交易中，本集團某些客戶會利用銀行按揭貸款以及第三方金融機構提供的融資租賃安排購買本集團的機械產品。本集團為這些借款及融資服務提供擔保，如果客戶違約，本集團將向銀行及其他金融機構支付其未償還的本金及利息。

關於本集團提供該等擔保的風險敞口及信用控制政策，請參閱附註34。

(iii) 流動性風險

流動性風險是指因本集團無法履行支付現金和其他金融資產以償還金融負債的義務而產生的風險。本集團應對流動性風險的政策是在正常和資金緊張的情況下，盡可能確保有足夠的現金儲備和保持一定水平的金融機構備用授信額度以償還到期債務，以免給本集團招致不可接受的損失或信譽損害。

下表載列了本集團於報告期末的金融負債，基於未折現的現金流量（包括根據合同利率或報告期末適用的浮動利率計算的應付利息金額）的到期日分析，以及本集團被要求償還這些負債的最早日期，不包含本集團已終止確認的附有追索權的已背書票據（詳情參閱附註18(d)）。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具－公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(iii) 流動性風險(續)

	於2025年12月31日					
	賬面金額	未折現的合同 現金流量總額	1年內或 按要求償還	1年以上 但2年內	2年以上 但5年內	5年以上
	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元
貸款及借款	32,942	34,072	11,572	9,455	12,757	288
應付賬款和其他應付款	36,083	36,083	36,083	-	-	-
租賃負債	650	695	169	190	207	129
其他非流動負債						
— 保證金及其他	100	100	-	-	100	-
	69,775	70,950	47,824	9,645	13,064	417
已作出財務擔保和付款承諾 最大敞口(附註34)	47	6,660	2,550	1,216	2,875	19
	於2024年12月31日					
	賬面金額	未折現的合同 現金流量總額	1年內或 按要求償還	1年以上 但2年內	2年以上 但5年內	5年以上
	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣
	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元	百萬元
貸款及借款	26,249	27,216	11,449	6,841	8,888	38
應付賬款和其他應付款	29,763	29,763	29,763	-	-	-
租賃負債	516	551	154	181	200	16
其他非流動負債						
— 保證金及其他	242	242	-	-	242	-
	56,770	57,772	41,366	7,022	9,330	54
已作出財務擔保和付款承諾 最大敞口(附註34)	50	5,904	3,631	954	1,319	-

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理 (續)

(b) 金融風險管理 (續)

(iii) 流動性風險 (續)

管理層相信本集團持有的現金、來自經營活動的預期現金流量及自金融機構獲得的授信額度可以滿足本集團營運資金及償還到期債務及其他支付義務的需求。

(iv) 利率風險

本集團的利率風險主要源自租賃負債、短期和長期貸款及借款。按浮動利率或固定利率計算的帶息債務導致本集團分別面對現金流利率風險及公允價值利率風險。下表載列了本集團於二零二五年十二月三十一日的借款利率概況。

	2025年12月31日		2024年12月31日	
	實際利率 %	金額 人民幣 百萬元	實際利率 %	金額 人民幣 百萬元
固定利率借款：				
租賃負債	2.60% – 4.15%	650	2.60% – 4.15%	516
短期貸款及借款	0.53% – 2.55%	4,293	1.06% – 5.00%	6,923
長期貸款及借款	1.06% – 5.00%	7,967	1.75% – 5.00%	6,413
		12,910		13,852
浮動利率借款：				
短期貸款及借款	0.81% – 3.50%	6,669	0.81% – 3.25%	3,914
長期貸款及借款	1.50% – 3.45%	14,013	2.14% – 2.70%	8,999
		20,682		12,913
借款總額：		33,592		26,765
固定利率借款佔借款總額百分比		38.4%		51.8%

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具－公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(iv) 利率風險(續)

下表載列假設其他所有變量保持不變，利率上升／下降100個基點將導致本集團的稅後溢利或虧損及保留溢利及其他綜合權益組成部分產生的變動影響：

人民幣百萬元	損益		保留溢利	
	上升100個基點	下降100個基點	上升100個基點	下降100個基點
2025年12月31日				
浮動利率借款	155	(155)	155	(155)
2024年12月31日				
浮動利率借款	97	(97)	97	(97)

該敏感性分析是基於利率變動發生於報告期末並應用於本集團於各報告期末承受利率風險的帶息負債上。上升／下降100個基點代表了管理層對截至下一報告期末止年度內利率變動可能性的合理估計。該分析是按二零二四年的同一基準進行。

(v) 貨幣風險

本集團面對主要因外幣(即交易貨幣不同於功能貨幣)銷售、採購和借貸，以及由其形成的應收款項、應付款項、貸款及借款和現金結餘所產生貨幣風險。該風險敞口的貨幣主要由美元和歐元形成。

下表詳述本集團於報告期末因以有關實體功能貨幣以外之貨幣列報的已確認資產或負債而產生的貨幣風險敞口。出於呈列考慮，有關風險金額以報告期末即期匯率折算為人民幣載列，但因換算海外業務的財務報表為本集團列報貨幣而產生的外幣換算差異除外。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理 (續)

(b) 金融風險管理 (續)

(v) 貨幣風險 (續)

	外幣風險敞口 (以等值人民幣百萬元列示)			
	2025年12月31日		2024年12月31日	
	美元	歐元	美元	歐元
應收賬款	15,047	5,189	10,504	4,161
現金和現金等價物	1,070	203	675	384
應付賬款	(9,461)	(890)	(7,334)	(817)
貸款及借款	(9)	(156)	(26)	(218)
已確認資產和負債產生的 風險淨敞口	6,647	4,346	3,819	3,510

下表載列假設所有其他風險因素維持不變，本集團於報告期末存在重大貨幣風險的資產和負債因匯率改變而使本集團稅後溢利或虧損及保留溢利及其他綜合權益組成部分產生的變動影響：

人民幣百萬元	損益		保留溢利	
	升值	貶值	升值	貶值
2025年12月31日				
美元(5%變動)	249	(249)	249	(249)
歐元(5%變動)	163	(163)	163	(163)
2024年12月31日				
美元(5%變動)	143	(143)	143	(143)
歐元(5%變動)	132	(132)	132	(132)

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

32 金融工具 – 公允價值和風險管理(續)

(b) 金融風險管理(續)

(v) 貨幣風險(續)

除以上披露金額外，本集團其他金融資產及負債基本是以集團內各實體的功能貨幣計量。

上表中所列示的分析結果是對本集團內各實體按其各自功能性貨幣計算的對稅後溢利或虧損及權益的即時影響的總額，並將其以報告期末的匯率折算成人民幣列報。

以上敏感度分析是假設匯率於報告期末有所改變而釐定，並已應用於重新計量本集團於報告期末所持有的使本集團須承擔外幣風險的金融工具(包括本集團公司間以貸款人或借款人功能貨幣以外的貨幣計值的應付款和應收款)。上述分析已剔除因換算海外業務的財務報表為本集團列報貨幣而可能產生的外幣換算差異。該分析是按二零二四年的同一基準進行。

33 承擔

資本承擔

於二零二五年十二月三十一日，本集團資本承擔載列如下：

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
已授權及已訂約 — 物業、廠房和設備	3,145	3,642

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

34 已作出財務擔保和付款承諾

(a) 已作出財務擔保

本集團的某些客戶會通過銀行按揭的方式來為其購買本集團的機械產品進行融資，本集團為該等客戶的銀行貸款金額提供擔保。根據擔保合同，若客戶違約，本集團將被要求收回作為按揭標的物的機械設備，並有權變賣機械設備保留任何變賣收入超過償還銀行貸款的餘額。擔保期限通常和銀行借款的年限一致，通常為一至五年。財務擔保初始確認時的初始公允價值不重大，以未來現金流出淨額計量。隨後，財務擔保合同按照初始確認金額與預期信用損失準備的較高者計量。於二零二五年十二月三十一日，本集團對該等擔保的最大敞口為人民幣32.82億元（二零二四年十二月三十一日：人民幣21.80億元）。截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團根據擔保協議向銀行支付由於客戶違約所造成的設備回購款人民幣1.06億元（二零二四年：人民幣0.94億元）。

本集團的某些客戶通過第三方融資租賃公司提供的融資租賃服務來為其購買的本集團的機械產品進行融資。根據第三方融資租賃安排，本集團為該第三方租賃公司提供擔保，若客戶違約，本集團將被要求向租賃公司賠付客戶所欠的租賃款。同時，本集團有權收回並變賣作為出租標的物的機械設備，並保留任何變賣收入超過償付該租賃公司擔保款的餘額。擔保期限和租賃合同的年限一致，通常為二至五年。財務擔保初始確認時的初始公允價值不重大，以未來現金流出淨額計量。隨後，財務擔保合同按照初始確認金額與預期信用損失準備的較高者計量。於二零二五年十二月三十一日，本集團對該等擔保的最大敞口為人民幣8.22億元（二零二四年十二月三十一日：人民幣14.98億元）。截至二零二五年十二月三十一日止年度，本集團根據擔保協議向銀行支付由於客戶違約所造成的設備回購款人民幣0.25億元（二零二四年：人民幣0.06億元）。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

34 已作出財務擔保和付款承諾(續)

(b) 付款承諾

於二零二三年及二零二五年，本集團就部分應收賬款及其他應收款以及融資租賃應收款(「基礎資產」)發行了三年期資產支持計劃、資產支持票據和資產支持證券，面值總額人民幣54.33億元，優先級年利率為1.95%至3.3%，劣後級年利率為不超過10%。本集團承諾支付基礎資產實際現金流入與計劃的優先級現金流入之間的現金流缺口。因該缺口支付的款項將由基礎資產的未來現金流入償付。於二零二五年十二月三十一日，由於資產支持證券計劃和資產支持票據造成的本集團的最大敞口約為人民幣25.56億元(二零二四年十二月三十一日：人民幣22.24億元)。於二零二五年十二月三十一日，並未存在現金流缺口(二零二四年十二月三十一日：無)。

35 關聯方交易

(a) 與關聯方的交易

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
與聯營公司的交易：		
銷售產品	177	64
採購原材料和製成品	1	6
與北京融資租賃(作為聯營公司)的交易：		
通過北京融資租賃提供融資租賃服務	363	677
收回機械設備	666	441
與其他關聯方的交易：		
應收賬款保理	398	506

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

35 關聯方交易(續)

(a) 與關聯方的交易(續)

本公司董事認為，上述與關聯方進行的交易屬於正常業務並依照規範此類交易的合同進行，合同條款與一般商業條款相若。

上述關聯方交易均不屬於《上市規則》第14A章所界定的關連交易或持續關連交易。

(b) 關聯方往來款結餘

關聯方往來款項由本集團正常業務產生，並包含在應收賬款及其他應收款和應付賬款及其他應付款科目中。該等結餘不帶息，無抵押，並依照規範此類交易的合同進行償付，與第三方客戶／供貨商的信用期相若。

(c) 關鍵管理人員酬金

關鍵管理人員是指有權利和責任直接或間接策劃、指導和控制本集團活動的人員，包括本集團的董事及監事。關鍵管理人員的酬金列報如下：

	2025年 人民幣 千元	2024年 人民幣 千元
短期僱員福利	35,713	33,132
退休計劃供款	368	368
股份激勵計劃	100,043	252,754
	136,124	286,254

上述酬金已包含於附註5(b)「員工成本」中。

(d) 退休計劃供款

本集團的僱員福利計劃詳情列示於附註28。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

36 會計估計及判斷

本集團的財政狀況和經營業績容易受到與編製綜合財務報表有關的會計方法、假設及估計所影響。這些假設及估計是以管理層認為合理的過往經驗和其他不同因素作為基礎，而這些經驗和因素均為對未能從其他信息來源確定的事宜作出判斷的基礎。管理層會持續對這些估計作出評估。由於實際情況、環境和狀況的改變，實際結果可能有別於這些估計。

在審閱綜合財務報表時，需要考慮的因素包括重要會計政策的選擇、對應用這些政策產生影響的判斷及其他不明朗因素，以及狀況和假設變動對已匯報業績的敏感程度等。重要會計政策載列於財務報表附註2。附註13載列了關於商譽減值的重大假設、風險因素。

管理層對會計估計及基本假設持續進行評估覆核。若發生會計估計變更，管理層在會計估計發生變更的當期及受到影響的未來期間對該變更予以確認。

其他主要的估計數額不確定因素如下：

(a) 應收款項的減值

本集團管理層根據對所有預期現金短缺現值的評估，確定應收賬款、融資租賃應收款、貸款和墊款、應收票據和其他應收款的預期信用損失的損失準備。這些估計是基於過去事件、當前狀況和未來經濟狀況預測的信息。集團管理層在每個報告期末重新評估損失準備。

(b) 存貨撇減

如附註2(k)所載，當存貨可變現淨額低於成本時，本集團將存貨成本撇減至其可變現淨額。本集團根據近期銷售價格和市場需求預計來預估存貨的可變現淨額。然而，實際的存貨可變現淨額可能與報告期末的預計金額有重大差異。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

36 會計估計及判斷(續)

(c) 長期資產的減值

若有跡象顯示無法收回長期資產的賬面金額，有關資產可能視為「減值」，並根據附註2(j)(iii)所述有關長期資產減值的會計政策確認減值損失。本集團定期審核長期資產（包括物業、廠房和設備、無形資產，以及於附屬公司和聯營公司的投資）的賬面金額，藉以評估可收回數額是否低於賬面金額。當發生的事項和出現的情況變化表明可能無法收回資產的記錄賬面金額，本集團會對該資產執行減值測試。對於商譽及可使用年限不確定的商標權需至少每年年末進行減值測試。可收回數額為使用價值與扣除出售成本後的公允價值兩者中的較高者。如果資產或其相關現金產出單元的賬面金額超過其預計可收回金額，則確認減值損失。由於並不能隨時獲取本集團長期資產的公開市場價格，故準確評估本集團的長期資產公允價值存在困難。在評估使用價值時，預計未來現金流量會折現至其現值，當中須對相關收入、經營成本及適用的折現率作出重大判斷。管理層在釐定可收回金額的合理數值時，會採用所有現成可供使用的信息，包括根據合理及可支持的假設所作出的對於銷售額與經營成本的估計與預測。

有關估計的變動可能會對資產的賬面金額產生重大影響，並可導致額外減值損失的確認或於未來期間的減值轉回。

(d) 折舊和攤銷

物業、廠房和設備均在考慮其估計殘值後，於預計可使用年限內按直線法計提折舊。管理層每年審閱資產的預計可使用年限及其殘值，以決定將記入每一報告期的折舊費用數額。預計可使用年限及殘值是本集團根據對同類資產的以往經驗並結合預期的技術更新而釐定。如果以前的估計發生重大變化，則會在未來期間對折舊費用進行調整。

無形資產的攤銷根據各無形資產的預計可使用年限按直線法攤銷。管理層每年審閱資產的預計可使用年限，以估計任一報告期間內記錄的攤銷費用數額。預計可使用年限根據預計使用期限內集團所能收到的經濟利益流入並考慮未來的市場需求情況，技術風險或功能的過時性，以及監管和社會環境的預期變化。如果以前年度預期有重大變更則將調整未來期間的攤銷費用。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

37 於附屬公司的投資

於二零二五年十二月三十一日，對本集團的業績、資產或負債有重大影響的主要附屬公司的具體情況載列如下。除另有註明者外，所持有的股份均為普通股。

公司名稱	已發行及 繳足股本詳情 (百萬元)	本集團的 實際權益	所有權權益比率		主要業務	主要營業地點 及註冊地點
			由本公司 持有	由附屬公司 持有		
中聯農業機械股份有限公司*	人民幣1,200	79.16%	65.57%	13.59%	農業機械製造	中國內地
CIFA S.p.A*	歐元15	100%	-	100%	混凝土機械製造	意大利
陝西中聯重科土方機械有限公司*	人民幣254	100%	-	100%	土方機械製造	中國內地
湖南中聯重科車橋有限公司*	人民幣466	100%	100%	-	汽車零件製造	中國內地
中聯重科物料輸送設備有限公司*	人民幣100	100%	100%	-	物料輸送機械製造	中國內地
湖南中聯國際貿易有限責任公司*	人民幣50	100%	100%	-	設備及機械貿易	中國內地
湖南特力液壓有限公司*	人民幣180	84.43%	84.43%	-	液壓產品製造	中國內地
中聯重科融資租賃(中國)有限公司*	人民幣280	100%	-	100%	設備及機械租賃	中國內地
湖南中聯重科履帶起重機有限公司*	人民幣360	100%	100%	-	履帶起重機製造	中國內地
湖南中聯重科履帶起重機有限公司*	人民幣420	100%	100%	-	履帶起重機製造	中國內地
湖南中聯重科結構件有限責任公司*	人民幣100	100%	100%	-	結構件製造	中國內地
上海中聯重科精工機械有限公司*	人民幣50	100%	100%	-	精工機械製造	中國內地

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

37 於附屬公司的投資（續）

公司名稱	已發行及 繳足股本詳情 (百萬元)	所有權權益比率			主要營業地點 及註冊地點
		本集團的 實際權益	由本公司 持有	由附屬公司 持有	
湖南中聯重科智能技術有限公司*	人民幣50	100%	100%	-	機械軟件研究製造 中國內地
湖南中聯重科混凝土機械站類設備有限公司*	人民幣451	100%	100%	-	混凝土機械製造 中國內地
Zoomlion H.K.SPV Co., Limited*	美元25	100%	-	100%	債券發行 香港
安徽中聯重科土方機械有限公司*	人民幣500	100%	-	100%	土方機械製造 中國內地
中聯重科集團財務有限公司*	人民幣1,500	100%	100%	-	金融服務 中國內地
陝西中聯文化旅遊發展有限公司*	人民幣220	100%	100%	-	旅遊資源開發和管理 中國內地
Guoyu Europe Holding GmbH*	歐元4	100%	100%	-	起重器械製造 德國
湖南中聯重科工程起重設備有限責任公司*	人民幣200	100%	100%	-	起重器械製造 中國內地
湖南中聯重科建築起重機械有限責任公司*	人民幣800	100%	100%	-	起重器械製造 中國內地
中科雲谷科技有限公司*	人民幣50	72%	72%	-	機械軟件研究製造 中國內地
長沙中聯汽車零部件有限公司*	人民幣50	100%	100%	-	汽車製造 中國內地
長沙中聯至誠房地產開發有限責任公司*	人民幣10	100%	100%	-	發地產開發 中國內地
長沙中聯一臻房地產開發有限公司*	人民幣10	100%	100%	-	發地產開發 中國內地

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

37 於附屬公司的投資（續）

公司名稱	已發行及 繳足股本詳情 (百萬元)	所有權權益比率			主要業務	主要營業地點 及註冊地點
		本集團的 實際權益	由本公司 持有	由附屬公司 持有		
深圳市路暢科技股份有限公司*	人民幣120	53.82%	53.82%	-	汽車電子產品製造	中國內地
湖南中聯重科智能高空作業機械有限公司*	人民幣589	80.36%	80.36%	-	高空機械製造	中國內地
中聯重科新材料科技有限公司*	人民幣50	75.55%	75.55%	-	材料器械和 新型材料製造	中國內地
長沙中聯重科應急設備機械有限公司*	人民幣50	65.00%	65.00%	-	應急設備製造	中國內地
長沙中聯重科礦業機械有限公司*	人民幣500	100%	100%	-	礦山機械製造	中國內地
湘潭中聯重科礦業機械有限公司*	人民幣510	100%	100%	-	礦山機械製造	中國內地
中聯融資租賃(北京)有限公司*	人民幣2,025	100%	100%	-	設備和機械租賃	中國內地
Zoomlion Brazil Industry and Trade of Machinery Ltd. *	巴西雷亞爾127	100%	-	100%	設備和器械銷售	巴西
Zoomlion Heavy Industry RUS LLC*	俄羅斯盧布32	100%	-	100%	設備和器械銷售	俄國
Zoomlion Heavy Industry India Private Limited*	印度盧比813	100%	-	100%	設備和器械銷售	印度
Pt.Zoomlion Indonesia Heavy Industry*	印度尼西亞盾 40,001	100%	-	100%	設備和器械銷售	印度尼西亞
ZOOMLION International Trading Company*	沙特里亞爾30	100%	-	100%	設備和器械銷售	沙特阿拉伯

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

37 於附屬公司的投資（續）

公司名稱	已發行及 繳足股本詳情 (百萬元)	所有權權益比率			主要業務	主要營業地點 及註冊地點
		本集團的 實際權益	由本公司 持有	由附屬公司 持有		
中聯重科國際貿易(香港)有限公司*	美元297	100%	-	100%	設備和器械銷售	香港
ZOOMLION CIFA MAKINE SANAYI VE TICA*	土耳其里拉3	100%	-	100%	設備和器械銷售	土耳其
Zoomlion Middle East Machinery Rental LLC*	阿聯酋迪拉姆0.3	100%	-	100%	設備和器械銷售	阿聯酋
Zoomlion South Africa (Pty) Ltd*	南非蘭特0.001	100%	-	100%	設備和器械銷售	南非
Zoomlion Malaysia*	馬來西亞林吉特3	100%	-	100%	設備和器械銷售	馬來西亞
Zoomlion Tanzania*	坦桑尼亞先令 1,197	100%	-	100%	設備和器械銷售	坦桑尼亞
Zoomlion Netherlands*	歐元1	100%	-	100%	設備和器械銷售	荷蘭
Zoomlion Gulf FZE*	阿聯酋迪拉姆8	100%	-	100%	設備和器械銷售	阿聯酋

* 根據中國法律成立的有限責任公司

根據中國法律成立的股份有限公司

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38 公司財務狀況表

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
非流動資產		
物業、廠房和設備	8,927	9,242
使用權資產	571	653
無形資產	603	738
於附屬公司的投資	37,315	33,011
於聯營公司的權益	2,848	3,274
其他金融資產	253	244
應收賬款和其他應收款	2,468	3,711
抵押存款	103	107
遞延稅項資產	863	888
非流動資產總值	53,951	51,868
流動資產		
存貨	2,467	3,308
其他流動資產	408	565
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融資產	204	-
應收賬款和其他應收款	48,083	55,165
抵押存款	1,074	832
現金和現金等價物	4,879	6,256
流動資產總值	57,115	66,126
資產總值	111,066	117,994

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

38 公司財務狀況表(續)

	附註	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
流動負債			
貸款及借款		14,386	14,995
以公允價值計量且其變動計入當期損益的金融負債		4	22
應付賬款和其他應付款		35,233	39,964
合同負債		853	1,090
租賃負債		10	30
流動負債總額		50,486	56,101
流動資產淨值		6,629	10,025
資產總值減流動負債		60,580	61,893
非流動負債			
貸款及借款		17,243	14,406
租賃負債		10	19
其他非流動負債		770	3,583
非流動負債總額		18,023	18,008
資產淨值		42,557	43,885
資本和儲備			
股本	30(a)	8,649	8,678
儲備	30(b)	33,908	35,207
權益總額		42,557	43,885

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

39 已頒佈但尚未於截至二零二五年十二月三十一日止會計期間生效的經修訂的和新的會計準則以及解釋公告的可能影響

截至本財務報表簽發日，國際會計準則理事會頒佈了若干新準則或經修訂的準則，該等新準則或經修訂的準則尚未於截至二零二五年十二月三十一日止會計期間內生效，且未在本財務報表中採用。可能與本集團相關的新準則或經修訂的準則列示如下：

	在以下日期或之後 開始的會計期間生效
《國際財務報告準則》第9號—「金融工具」和《國際財務報告準則》第7號—「金融工具：披露」修訂「涉及依賴自然電力的合同」	2026年1月1日
《國際財務報告準則》第9號—「金融工具」和《國際財務報告準則》第7號—「金融工具：披露」修訂「對金融工具分類和計量的修訂」	2026年1月1日
《國際財務報告準則》的年度改進（第11卷）	2026年1月1日
《國際財務報告準則》第18號—「財務報表列報和披露」	2027年1月1日
《國際財務報告準則第19號》「非公共受託責任子公司：披露」	2027年1月1日

本集團正在評估這些修訂對初始採用期間的影響。截至目前為止，本集團認為採納這些修訂不大可能會對綜合財務報表產生重大影響。

《國際財務報告準則》第18號—「財務報表列報和披露」

《國際財務報告準則》第18號將取代《國際會計準則》第1號—「財務報表列報」，旨在提高實體財務報表信息的透明度和可比性。《國際財務報告準則》第18號適用於2027年1月1日或之後開始的年度報告期，並可追溯適用。除其他變化外，實體必須在損益表中將所有收入和支出分為五類，即經營、投資、融資、終止經營和所得稅類別。實體還需要在財務報表的單個附註中提供有關管理層定義的績效指標的具體披露。該集團不打算提前採用《國際財務報告準則》第18號，仍在評估採用該準則的影響。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

40 中國企業會計準則與國際財務報告準則之間的財務資料對賬

(a) 本集團權益總額對賬

	於2025年 12月31日 人民幣 百萬元	於2024年 12月31日 人民幣 百萬元
中國企業會計準則下權益總額	59,875	59,839
— 以往年度企業合併發生的併購成本	(37)	(37)
國際財務報告準則下的權益總額	59,838	59,802

(b) 本集團本年度全面收益總額對賬

	2025年 人民幣 百萬元	2024年 人民幣 百萬元
根據中國公認會計準則呈報的年度全面收益總額	5,111	3,578
— 安全生產費專項儲備(附註)	(80)	1
根據國際財務報告準則呈報的年度全面收益總額	5,031	3,579

附註：中國企業會計準則規定，按照國家規定提取的安全生產費專項儲備，記入當期損益並在所有者權益中反映。發生與安全生產相關的費用性支出時，直接沖減專項儲備。購置與安全生產相關的固定資產時，按照固定資產的成本沖減專項儲備，並確認相同金額的累計折舊，相關資產在以後期間不再計提折舊。在國際財務報告準則下，費用於發生時計入損益，固定資產按照相應的會計政策予以資本化並計提折舊。

(c) 本集團根據國際財務報告準則呈報的綜合現金流量與根據中國公認會計準則呈報的綜合現金流量無重大差異。

綜合財務報表附註

截至二零二五年十二月三十一日止年度

41 報告期後的非調整事項

(a) 擬議現金股息

根據二零二六年三月三十日董事會決議，本公司截至二零二五年十二月三十一日止年度的期末股息為每股人民幣0.2元，總計約人民幣17.30億元。上述提議尚待股東於年度股東大會批准，且回購股份不參與本次利潤分配。報告期間後提議派發的期末股息尚未於報告期末確認為負債。

(b) 可轉換債券

根據二零二五年十二月十一日舉行的股東特別大會和類別股東大會上授予董事會的特別授權，於二零二六年二月五日公司完成總額為60億元人民幣（按固定匯率計算，相當於約67.45億港元）的美元結算可轉換債券的發行。本公司已獲得批准於聯交所進行可轉換債券的上市。可換股債券於聯交所上市及買賣的批准於2026年2月6日生效。

ZOOMLION
中联重科