



快手

快手科技

(於開曼群島註冊成立以不同投票權控制的有限公司)

股份代號：01024 (港幣櫃台) 81024 (人民幣櫃台)

年度報告 2025



目錄

公司資料	2
財務概要及營運摘要	4
主席報告	9
管理層討論與分析	17
董事會報告	37
企業管治報告	93
環境、社會及管治報告	115
獨立核數師報告	265
合併損益表	272
合併綜合收益表	273
合併資產負債表	274
合併權益變動表	276
合併現金流量表	278
合併財務報表附註	280
釋義	366



公司資料

董事會

執行董事

程一笑先生(董事長兼首席執行官)
宿華先生

非執行董事

李朝暉先生
張斐先生
林欣禾先生(於2025年1月22日辭任)
王慧文先生

獨立非執行董事

黃宣德先生
馬寅先生
肖星教授(於2025年4月28日辭任)
盧蓉女士(於2025年4月28日獲委任)

審核委員會

黃宣德先生(主席)
馬寅先生
肖星教授(於2025年4月28日辭任)
盧蓉女士(於2025年4月28日獲委任)

薪酬委員會

黃宣德先生(主席)
宿華先生
李朝暉先生
馬寅先生
肖星教授(於2025年4月28日辭任)
盧蓉女士(於2025年4月28日獲委任)

提名委員會

馬寅先生(主席)
程一笑先生
張斐先生
黃宣德先生
肖星教授(於2025年4月28日辭任)
盧蓉女士(於2025年4月28日獲委任)

企業管治委員會

馬寅先生(主席)
黃宣德先生
肖星教授(於2025年4月28日辭任)
盧蓉女士(於2025年4月28日獲委任)

聯席公司秘書

趙華夏先生
蘇嘉敏女士(於2026年3月25日辭任)
葉凱琳女士(於2026年3月25日獲委任)

授權代表

程一笑先生
蘇嘉敏女士(於2026年3月25日辭任)
葉凱琳女士(於2026年3月25日獲委任)

核數師

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師
註冊公眾利益實體核數師
香港
中環
太子大廈22樓

註冊辦事處

PO Box 309, Ugland House
Grand Cayman, KY1-1104
Cayman Islands

總辦事處及中國主要營業地點

中國
北京
海淀區
西二旗西路16號

香港主要營業地點

香港
中環
金融街8號
國際金融中心二期
69層6901室及6916室

法律顧問

香港法律：
富而德律師事務所
香港
鰂魚涌
太古坊港島東中心55樓

中國法律：
海問律師事務所
中國
北京
朝陽區東三環中路5號
財富金融中心20層
郵編100020

開曼群島法律：
邁普達律師事務所(香港)有限法律責任合夥
香港
灣仔
港灣道18號
中環廣場26樓

合規顧問

新百利融資有限公司
香港
皇后大道中29號
華人行20樓

香港證券登記處

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
1712-1716號舖

主要股份過戶登記處

Maples Fund Services (Cayman) Limited
PO Box 1093
Boundary Hall, Cricket Square
Grand Cayman, KY1-1102
Cayman Islands

主要往來銀行

招商銀行北京分行
中國
北京
西城區
太平橋大街96號
中海財富中心

股份代號

港幣櫃台股份代號：01024
人民幣櫃台股份代號：81024

公司網址

www.kuaishou.com

財務概要及營運摘要

財務概要

截至12月31日止年度

	2025年		2024年		同比變動
	金額	佔收入 百分比	金額	佔收入 百分比	
	(人民幣百萬元，百分比除外)				
收入	142,776	100.0	126,898	100.0	12.5%
毛利	78,549	55.0	69,292	54.6	13.4%
經營利潤	20,637	14.5	15,287	12.0	35.0%
年內利潤	18,624	13.0	15,344	12.1	21.4%
非國際財務報告會計準則計量：					
經調整利潤淨額 ⁽¹⁾ (未經審核)	20,647	14.5	17,716	14.0	16.5%
經調整EBITDA ⁽²⁾ (未經審核)	29,839	20.9	24,770	19.5	20.5%

未經審核

截至12月31日止三個月

	2025年		2024年		同比變動
	金額	佔收入 百分比	金額	佔收入 百分比	
	(人民幣百萬元，百分比除外)				
收入	39,568	100.0	35,384	100.0	11.8%
毛利	21,819	55.1	19,123	54.0	14.1%
經營利潤	5,790	14.6	4,268	12.1	35.7%
期內利潤	5,234	13.2	3,974	11.2	31.7%
非國際財務報告會計準則計量：					
經調整利潤淨額 ⁽¹⁾	5,463	13.8	4,701	13.3	16.2%
經調整EBITDA ⁽²⁾	8,037	20.3	6,869	19.4	17.0%

附註：

(1) 我們將「經調整利潤淨額」定義為經以股份為基礎的薪酬開支及投資公允價值變動淨額調整的年內或期內利潤。

(2) 我們將「經調整EBITDA」定義為經所得稅開支、物業及設備折舊、使用權資產折舊、無形資產攤銷及財務開支／(收入)淨額調整的年內或期內經調整利潤淨額。

財務概要及營運摘要

按分部劃分的財務資料

	截至2025年12月31日止年度			總計
	國內	海外	未分攤項目 ⁽¹⁾	
	(人民幣百萬元)			
收入	137,702	5,074	—	142,776
經營利潤／(虧損)	21,202	(76)	(489)	20,637

	截至2024年12月31日止年度			總計
	國內	海外	未分攤項目 ⁽¹⁾	
	(人民幣百萬元)			
收入	122,202	4,696	—	126,898
經營利潤／(虧損)	16,355	(934)	(134)	15,287

	同比變動			總計
	國內	海外	未分攤項目 ⁽¹⁾	
	(百分比%)			
收入	12.7	8.0	—	12.5
經營利潤／(虧損)	29.6	(91.9)	264.9	35.0

財務概要及營運摘要

	未經審核			總計
	截至2025年12月31日止三個月			
	國內	海外	未分攤項目 ⁽¹⁾	
	(人民幣百萬元)			
收入	38,263	1,305	—	39,568
經營利潤／(虧損)	6,065	(59)	(216)	5,790

	未經審核			總計
	截至2024年12月31日止三個月			
	國內	海外	未分攤項目 ⁽¹⁾	
	(人民幣百萬元)			
收入	34,089	1,295	—	35,384
經營利潤／(虧損)	4,361	(236)	143	4,268

	同比變動			總計
	(百分比%)			
	國內	海外	未分攤項目 ⁽¹⁾	
收入	12.2	0.8	—	11.8
經營利潤／(虧損)	39.1	(75.0)	不適用	35.7

附註：

⁽¹⁾ 未分攤項目包括以股份為基礎的薪酬開支、其他收入及其他收益淨額。

財務概要及營運摘要

營運參數

除非另有指明，下表載列所示期間我們快手應用的若干主要經營數據：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
平均日活躍用戶(百萬)	410.2	399.4
平均月活躍用戶(百萬)	724.6	709.7
每位日活躍用戶平均線上營銷服務收入(人民幣元)	198.6	181.3
總電商GMV ⁽¹⁾ (人民幣百萬元)	1,598,070.7	1,389,582.3

	截至12月31日止三個月	
	2025年	2024年
平均日活躍用戶(百萬)	407.7	401.0
平均月活躍用戶(百萬)	740.7	735.6
每位日活躍用戶平均線上營銷服務收入(人民幣元)	57.9	51.4
總電商GMV ⁽¹⁾ (人民幣百萬元)	521,823.2	462,093.9

附註：

⁽¹⁾ 於我們平台交易或通過我們平台跳轉到合作夥伴平台交易。

財務概要及營運摘要

五年財務概要

簡明合併損益表及綜合(虧損)/收益表

	截至12月31日止年度				
	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
					(人民幣百萬元)
收入	81,082	94,183	113,470	126,898	142,776
毛利	34,030	42,131	57,391	69,292	78,549
除所得稅前(虧損)/利潤	(79,102)	(12,531)	6,889	15,494	20,472
年內(虧損)/利潤	(78,077)	(13,689)	6,399	15,344	18,624
本公司權益持有人應佔年內(虧損)/利潤	(78,074)	(13,690)	6,396	15,335	18,617
年內綜合(虧損)/收益總額	(77,054)	(11,621)	6,761	15,599	18,295
本公司權益持有人應佔年內綜合(虧損)/收益總額	(77,051)	(11,622)	6,758	15,590	18,288

簡明合併資產負債表

	截至12月31日				
	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
					(人民幣百萬元)
資產					
非流動資產	39,504	43,449	45,935	77,004	86,955
流動資產	53,011	45,858	60,361	62,869	77,549
資產總額	<u>92,515</u>	<u>89,307</u>	<u>106,296</u>	<u>139,873</u>	<u>164,504</u>
權益					
權益總額	<u>45,096</u>	<u>39,838</u>	<u>49,074</u>	<u>62,024</u>	<u>79,584</u>
負債					
非流動負債	10,164	8,760	8,444	18,021	17,385
流動負債	37,255	40,709	48,778	59,828	67,535
負債總額	<u>47,419</u>	<u>49,469</u>	<u>57,222</u>	<u>77,849</u>	<u>84,920</u>
權益及負債總額	<u>92,515</u>	<u>89,307</u>	<u>106,296</u>	<u>139,873</u>	<u>164,504</u>

各位股東：

2025年是我們AI戰略扎實推進、成果豐碩的一年。我們全面深化了AI戰略，強化了「科技為本，用戶為先」的業務理念，並始終堅持深度響應用戶需求。在過去一年中，我們在用戶規模、收入和盈利能力方面均實現了強勁增長。通過豐富的內容供給和AI驅動的體驗，我們提升了用戶參與度。2025年全年，我們的平均日活躍用戶數達到4.1億，總收入同比增長12.5%，達到人民幣1,428億元。經調整利潤淨額同比增長16.5%至人民幣206億元，彰顯出運營效率的持續提升和平台生態日益增強的活力。

我們的**可靈AI**多模態視頻生成大模型在模型能力和應用場景方面取得了顯著進展，2025年全年保持全球領先地位，同時加速了其商業化進程。與此同時，通過利用我們的大型AI模型能力，我們進一步強化了內容和商業生態系統，為我們的整個組織帶來了顯著的提質增效。這些由AI驅動的進步，使創作者、商家和營銷合作夥伴能夠優化工作流程、擴展業務並釋放更大價值。

展望未來，我們仍將堅定不移地踐行「用科技連接善意，創造長期價值」的使命。我們將持續投入AI創新，專注於為我們的用戶和創作者構建一個更具活力、基於信任的社區。通過進一步深化AI整合併加速商業化，我們將為所有用戶、創作者、合作夥伴和利益相關者驅動高質量、可持續的價值創造。

業務回顧及展望

業務回顧

2025年，我們秉持「科技為本，用戶為先」的理念，在所有主要業務場景中深化AI戰略，在多模態視頻生成大模型**可靈AI**保持全球領先的同時，以先進的AI能力，深度賦能快手的內容生態和商業生態，在用戶規模、營業收入與盈利能力上均實現高質量增長。

2025年第四季度，快手應用的平均日活躍用戶達到407.7百萬，同比穩健增長。總收入同比增長11.8%至人民幣396億元，其中，包含線上營銷服務和以電商為主的其他服務在內的核心商業收入，同比增長達17.1%。2025年第四季度，經調整淨利潤達到人民幣55億元。2025全年，快手應用平均日活躍用戶達到410.2百萬，總收入同比增長12.5%至人民幣1,428億元，全年經調整淨利潤達到人民幣206億元，同比增長16.5%，經調整淨利潤率為14.5%。我們在加大AI投入的同時，依然實現了本集團整體盈利能力的穩步提升，AI能力已成為驅動快手長期增長的核心引擎。

主席報告

AI業務

可靈AI始終秉持讓每個人都能用AI講出好故事的願景，致力於成為AI時代領先、普惠且高效的視頻創作基礎設施，持續在模型能力、產品體驗和變現上實現突破。2025年第四季度，**可靈AI**加速完成了多個模型能力的升級迭代，我們發佈了全球首個統一多模態視頻模型**可靈O1**，整合文字、視頻、圖片、主體等多模態輸入，將所有生成和編輯任務融合在一個全能引擎之中。**可靈O1**的統一架構使得用戶無需切換工具，即可一站式完成從生成到編輯及優化的全流程內容創作。此外，我們推出了具備「音畫同出」能力的**可靈2.6**模型，能夠在單次生成中，輸出包含自然語言配音、動作音效以及環境氛圍音的完整視頻。**可靈2.6**也上線了動作控制功能，用戶只需上傳一段本地視頻，或從線上動作庫中選取要模仿的具體動作，再上傳一張人物主體參考圖，即可生成動作與表情都可精準控制的特定角色視頻。

2026年2月，**可靈AI 3.0**系列模型上線，基於All-in-One產品理念構建，支持涵蓋文本、圖像、音頻和視頻的全模態輸入與輸出，將視頻的理解、生成和編輯無縫整合到一個簡化的AI工作流中。模型將多項任務（包括文本轉視頻、圖像轉視頻以及視頻內編輯）統一融入一個原生多模態架構，使其能夠遵循複雜敘事邏輯、實現自動分鏡以及精準鏡頭控制，並保持極高的提示遵循度。

可靈AI在基礎模型和產品功能上的創新，為其廣泛商業化應用於營銷、電商、影視、短劇、動畫、遊戲等專業創意創作場景奠定了基礎，也推動全球專業創作者及企業客戶更廣泛的使用，加速其變現進程。2025年第四季度，**可靈AI**營業收入達人民幣340百萬元。值得一提的是，2025年12月，**可靈AI**單月收入突破20百萬美元，即年化收入運行率（ARR）達240百萬美元。與此同時，**可靈AI**的運動控制功能在全球各大社交媒體平台引起大量的關注，推動了廣泛熱議和傳播，也實現了**可靈AI**的用戶群體從專業創作者向更廣泛的大眾用戶的延伸。

2025年第四季度，我們繼續深化AI大模型技術在內容與商業生態的賦能以及內部組織基礎設施提質增效方面的作用。在內容生態賦能方面，我們自主研發並開源了多模態大語言模型**Keye-671B**模型，展現出較強的視頻理解能力。同時，我們升級了短視頻與直播內容理解體系，推出了新一代的標籤系統**TagNex**，實現更精準的內容理解，帶來用戶使用時長和留存率的提升。在內容推薦方面，我們升級端到端生成式推薦大模型，上線了**OneRec-V2**版本，持續增強推薦精準度。在線上營銷服務方面，我們繼續優化端到端生成式推薦技術，通過深度融合多維度業務數據，增強模型效果，提升線上營銷素材推薦的精準度。在智能出價技術上，我們基於多場景多目標數據打造了出價大模型。以上生成式推薦大模型和智能出價模型在2025年第四季度帶來國內線上營銷服務收入5%左右的提升。而AIGC技術在降低線上營銷素材生成成本的同時，也撬動了更多的營銷客戶預算。2025年第四季度，由AIGC營銷素材帶來的線上營銷服務消耗金額達到人民幣40億元。

在電商業務場景，2025年第四季度，我們進一步迭代端到端生成式檢索架構**OneSearch**，提出適配電商業務的可編輯的結構化語義標識，提升中長尾搜索請求的語義理解能力，驅動2025年第四季度商城搜索訂單量提升近3%。此外，我們將端到端生成式推薦技術的應用從泛貨架電商場景擴展至直播間和短視頻等內容驅動場景，推動了各電商場域GMV的增長。在直播業務場景，優化的**AI萬象**禮物定製功能在互動效果、動態展示以及美學外觀等方面進一步改善，帶來用戶打賞意願的顯著提升。在組織提效方面，我們自研的AI編程工具**CodeFlicker**已成為研發工程師日常高頻使用的智能開發工具，在目前快手新增代碼中，由**CodeFlicker**生成的比例已經超過40%。

AI業務的進展依託於我們在算力基礎設施上的持續投入和深度優化，在內蒙古烏蘭察布自建數據中心的基礎上，我們正穩步推進新的算力中心建設，持續提升服務器與帶寬的運營效率。

用戶與內容生態

2025年第四季度，快手應用的平均日活躍用戶和平均月活躍用戶分別達到了407.7百萬及740.7百萬，快手應用的日活躍用戶日均使用時長達到了126.0分鐘。我們致力於打造具有快手特色的活躍社區，在高質量用戶增長、差異化優質內容供給、流量機制優化和互動場景建設等方面不斷深化，實現了用戶基礎和平台流量的健康可持續增長。在高質量用戶增長方面，我們通過精細化各渠道的用戶增長策略，不斷優化用戶結構，提升用戶留存率；並借助AI技術優化推送策略，提高用戶快手應用的打開率。此外，我們也通過用戶留存方式的創新顯著提升了投資回報率。

主席報告

我們以專業的內容與熱點運營，助力像**心雨駝鳥**這樣的標杆創作者成長，也持續打造具有快手特色的優質內容IP。以**村口小舞台**為代表的鄉村文娛活動，讓農民從觀眾轉變為積極的登台參與者，內容多元化，覆蓋非遺展演到農業技術展示，既豐富了鄉村文化生活，也成為推廣鄉土文化的新窗口。我們舉辦了**時代少年團**6週年演唱會，直播總觀看量超過6.8億人次，依託直播、互動與AI創意內容，打造粉絲與偶像雙向奔赴的青春記憶。

我們通過流量結構的優化讓原創優質內容獲得更多的流量曝光，形成內容生產和消費的正循環。2025年第四季度，高質量內容作品上傳量同比增長超過15%。在互動場景建設方面，我們通過私信互動玩法的持續創新，推動2025年第四季度的日均雙關私信滲透率同比提升近3個百分點。

線上營銷服務

2025年第四季度，線上營銷服務收入達到人民幣236億元，同比增長14.5%。AI在線上營銷服務多場景的加速滲透與創新應用，不僅為生態夥伴帶來賦能價值，也為線上營銷服務業務注入了新的增長動能。

2025年第四季度，在以線索經營為主要目標的生活服務行業，我們通過私信產品升級和算法優化幫助客戶更高效觸達用戶、提升用戶轉化效率。同時，通過持續的行業拓展和客戶開發，擴大了線上營銷客戶覆蓋面，帶來增量營銷投放。此外，生活服務行業客戶以中小商家為主，我們通過AIGC工具幫助提升其營銷素材製作能力，撬動了線上營銷消耗的進一步增長。

2025年第四季度，以短劇漫劇、小遊戲為代表的內容消費行業以及AI應用行業也是驅動線上營銷服務收入增長的主要動力。在內容消費行業，短劇維持穩健增長勢頭，我們通過優化營銷素材展示形式增加了短劇垂直領域的營銷開支。同時，隨著AI技術的深度賦能，漫劇迎來高速發展，我們通過全方位扶持計劃、推出AI漫劇智能體等，持續引入優質、多元的漫劇供給，抓住新興發展機遇。此外，在AI應用類客戶整體加大營銷預算的背景下，我們有效承接了AI應用類客戶的投流開支。

2025年第四季度，在線上營銷產品層面，我們持續升級**UAX全自動投放**解決方案、AIGC營銷素材生成工具、直播數字人、數字員工等產品，降低營銷投放門檻，優化客戶投放體驗，進一步撬動了線上營銷消耗的增長。具體來看，2025年第四季度，**UAX全自動投放**解決方案在非電商營銷服務的消耗滲透接近80%，在非電商營銷的活躍客戶滲透率超90%。

在電商營銷服務方面，繼我們2025年9月底整合了電商業務與相關的線上營銷業務以提升流量融合，我們構建起流量 — 交易 — 營銷轉化 — 商家服務的閉環能力。此次整合致力於提升平台整體收入增長和商家結構的同向性，2025年第四季度，電商商家的千次展示成交的GMV (GPM) 和電商營銷服務的千次展示成本 (CPM) 實現同向提升。2025年上半年，我們完成了全站營銷解決方案的能力完善。2025年下半年，我們更專注於滿足不同類型客戶的差異化場景訴求，有效帶動了電商商家的全域GMV增量並提升了業務穩定性。2025年第四季度，全站推廣產品的總營銷消耗佔電商營銷服務總消耗比例進一步提升至75%。此外，針對中小商家全託管的自動化投放產品能力得到更多接受和認可，該等客戶的消耗顯著提升。2025年第四季度，通過不斷優化泛貨架電商場域、加強全域供給和同向性分發的協同效應，泛貨架場域的電商營銷服務收入快速增長。

電商

2025年第四季度，電商業務GMV同比增長12.9%至人民幣5,218億元。通過系統性的全域經營策略，我們進一步打通公域流量轉化與私域資產沉澱的路徑，賦能商家實現多場域穩定可持續的經營發展。2025年第四季度，我們進一步賦能商家擴大私域基礎和提升私域經營效率，拓展供給寬度，故電商活躍用戶的複購頻次同比進一步提升。同時，通過加強核心品類的運營和對核心用戶需求的深度理解，帶動2025年第四季度的付費用戶平均收入持續增長。

2025年第四季度，我們利用服務商、機構、產業帶多方勢能，致力於擴大電商供給渠道。2025年第四季度，新入駐商家和新動銷商家同、環比均增長，帶動動銷商家規模再攀新高，同比增長7.3%。此外，2025年第四季度，我們推出**乘風計劃**，聚焦於與各行業頭部品牌建立深度合作關係，通過系統化的資源扶持，旨在探索平台與品牌協同增長的機會。2025年12月底，我們在優質商品和內容供給上均收到初步成效，商家結構有所優化。

主席報告

2025年第四季度，在直播場域建設方面，自2025年第三季度推出的**天降漲粉紅包**漲粉活動成效顯著，結合提升萬粉主播的開播頻率等舉措，日均萬粉有效開播主播數同比增長12.7%，進一步強化了粉絲增長和成交表現的正向循環。通過與機構和頭部達人組織聯運的方式，我們擴大了達人供給。為進一步賦能達人，**達人爆品計劃**作為商家和達人均認可的官方嚴選貨盤，聚焦用戶高需求商品品類，撬動更多達人參與分銷，分銷庫的達人覆蓋滲透持續提升，動銷達人數同比增長超1倍。尤其是腰部和中小達人通過平台嚴選貨盤解決了選品難題後，結合平台給予的流量扶持，實現經營規模的顯著躍升。

2025年第四季度，包括泛貨架電商和短視頻等在內的全域經營生態持續穩健發展。泛貨架電商GMV佔總電商GMV比例環比基本穩定。我們持續擴大供給規模，泛貨架電商的日均動銷商家同、環比持續增長。2025年第四季度，快手優選官方鏈接**超級鏈接**作為貨架商品供給的重要運營工具快速增長。**超級鏈接**在貨架電商產品卡的滲透率增至19.1%。我們鼓勵商家拓展全域經營，通過營銷託管工具牽引內容場商家轉為貨架場經營，使用我們營銷託管工具的動銷商家滲透率環比顯著提升。2025年第四季度，我們進一步推動短視頻電商內容供給、基於商家模式聚焦精細化運營，持續發揮短視頻和直播的聯動優勢，優質內容供給的豐富和鏈路效率優化帶動短視頻電商GMV持續超過整體電商GMV增長。

2025年第四季度，AI能力深度滲透電商場景，助力商家經營提效和增長。通過**OneRec**、**OneSearch**等大模型技術在更多電商場景的落地，持續取得業務增量收益。同時，基於電商知識圖譜，運用大模型的世界知識和推理能力，我們沉澱對商品、視頻、用戶的底層理解能力，支持用戶的長期興趣精確建模，帶來了推薦多樣性和複訪、複購的提升。電商內容生成能力在2025年第四季度亦取得提升。直播切片、AI輔助內容創作等功能持續助力商家提升跨場域經營的能力。在經營提效上，2025年第四季度上線的訂單AI診斷功能，協助商家有效識別異常訂單，降低發貨前的退款率。

直播

2025年第四季度，直播業務收入為人民幣97億元。在2025年第四季度我們持續關注直播生態健康，以優質內容價值為導向，為平台構建社區內核。直播供給方面，我們持續加強團播、多人直播等優勢品類專業化運營，同時推動多品類協同發展，豐富直播內容經營矩陣，助力供給側穩步向好發展。快手**直播大舞台**進一步加深了直播線上線下場景結合，助力平台特色主播孵化的同時，提高了用戶參與性。產品方面，依託**可靈AI**視頻生成能力的可自定義專屬特效**AI萬象**系列禮物，在互動體驗、動態展示以及美學外觀等方面進一步改善。截至2025年第四季度末，**AI萬象**禮物生成次數已累計突破100萬。此外，我們拓展AI能力在直播間的應用，為主播提供**AI互動助手**和**AI數字分身服務**，幫助主播提升服務效率。2025年第四季度，「直播+」模式在拓寬直播生態邊界的同時，商業價值進一步釋放。通過精細化運營，**理想家**、**快聘**業務實現提質增效，2025年第四季度**理想家**月均付費客戶數同比增長超40.0%。

海外

2025年第四季度，我們堅定執行高價值增長戰略，驅動海外業務形成正向循環，在複雜的市場環境下實現了海外業務的穩健增長。流量方面，我們優化獲客效率和用戶增長結構，並以特色內容供給強化社區心智，持續擴大核心用戶基本盤，海外核心發展市場巴西的平均日活躍用戶和日活躍用戶日均使用時長均保持穩健。線上營銷業務方面，我們抓住全球品牌佈局巴西的行業機遇，拓展多元客戶行業。此外，我們升級產品與解決方案，並積極探索短劇等內容營銷新場景，為客戶的長期增長注入確定性與新動能。在巴西的電商業務方面，2025年第四季度實現GMV與訂單量同比穩健擴張。得益於AIGC賦能電商內容提質增效，以及對物流成本的精細化管控，盈利能力也顯著改善。

主席報告

企業社會責任

快手始終秉持「科技連接善意，創造長期價值」的使命，致力於打造一個溫暖、普惠、人人可參與的數字社區。我們以短視頻及直播為紐帶，推動數字技術深入賦能就業創業、鄉村振興等社會場景，讓更多普通人借助數字技術增進獲得感和幸福感，推動美好社會發展。

我們推出的**幸福大講堂**項目，為女性、銀齡群體、青年創業者、殘障人士等群體，提供新媒體技能培訓。截至2025年底，該項目已拓展覆蓋全國超50個縣市，幫助近200萬人掌握「短視頻+直播」數字技術。我們也推出了**啟智未來學堂**項目，通過捐建數字教室、開展AI課程、組織科技夏令營等方式，支持多地鄉村教育，助力多地鄉村學校提升教學設施，為師生的數字化學習與前沿科技接觸創造更多機會。

建議派發2025年末期股息

董事會欣然宣佈，其已建議派發截至2025年12月31日止年度每股0.69港元的末期股息，總額約30億港元。待股東於2026年股東週年大會上批准後，建議末期股息將會於2026年7月28日(星期二)或前後派付予2026年7月7日(星期二)名列本公司股東名冊的股東。

此舉彰顯了本公司致力於提升股東價值，並與股東分享本公司強勁現金流成果的堅定承諾。未來，本公司將根據業務發展需要、市場情況以及其他相關因素，繼續考慮包括股份回購及股息派發在內的多種股東回報方式。

業務展望

隨著AI技術的快速演進，我們會堅持深耕AI戰略，加大AI的投入，進一步鞏固快手作為領先的AI賦能內容平台的定位。我們秉持「科技為本，用戶為先」的理念，始終以用戶需求為基礎，深化AI融合，幫助商家和營銷客戶提升運營效率。此外，AI應用在快手內容和商業生態中的持續擴展，將驅動核心業務的高質量增長，開拓商業化機遇，為用戶、創作者、合作夥伴及股東創造持久的長期價值。

程一笑先生
董事長

截至2025年12月31日止年度與截至2024年12月31日止年度比較

下表分別載列截至2025年及2024年12月31日止年度比較數據的絕對金額及佔總收入的百分比：

	截至12月31日止年度			
	2025年 人民幣	%	2024年 人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
收入	142,776	100.0	126,898	100.0
銷售成本	(64,227)	(45.0)	(57,606)	(45.4)
毛利	78,549	55.0	69,292	54.6
銷售及營銷開支	(42,229)	(29.6)	(41,105)	(32.4)
行政開支	(3,343)	(2.3)	(2,916)	(2.3)
研發開支	(14,491)	(10.1)	(12,199)	(9.6)
其他收入	170	0.1	533	0.4
其他收益淨額	1,981	1.4	1,682	1.3
經營利潤	20,637	14.5	15,287	12.0
財務(開支)／收入淨額	(149)	(0.1)	236	0.2
分佔按權益法入賬之投資的虧損	(16)	(0.0)	(29)	(0.0)
除所得稅前利潤	20,472	14.4	15,494	12.2
所得稅開支	(1,848)	(1.4)	(150)	(0.1)
年內利潤	18,624	13.0	15,344	12.1
非國際財務報告會計準則計量：				
經調整利潤淨額(未經審核)	20,647	14.5	17,716	14.0
經調整EBITDA(未經審核)	29,839	20.9	24,770	19.5

管理層討論與分析

收入

收入由2024年的人民幣1,269億元增加12.5%至2025年的人民幣1,428億元。該增加主要是由於線上營銷服務、直播業務、電商業務及可靈AI業務的增長。

下表分別載列2025年及2024年按類型劃分的收入絕對金額及佔總收入的百分比：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
線上營銷服務	81,462	57.1	72,419	57.1
直播	39,087	27.4	37,061	29.2
其他服務	22,227	15.5	17,418	13.7
總計	142,776	100.0	126,898	100.0

線上營銷服務

線上營銷服務收入由2024年的人民幣724億元增加12.5%至2025年的人民幣815億元，主要是由於AI在線上營銷服務多場景的加速滲透與創新應用。

直播

直播業務收入由2024年的人民幣371億元增加5.5%至2025年的人民幣391億元，是由於我們持續努力建立一個豐富而健康的直播生態系統及多元化的優質內容。

其他服務

其他服務收入由2024年的人民幣174億元增加27.6%至2025年的人民幣222億元，主要是由於我們電商業務及可靈AI業務的增長。電商業務的增長表現為電商GMV的增加。可靈AI業務的增長主要是由於先進的AI技術及卓越的產品性能。

銷售成本

下表分別載列2025年及2024年銷售成本的絕對金額及佔總收入的百分比：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
收入分成成本及相關稅項	43,859	30.7	36,277	28.6
帶寬費用及服務器託管成本 ⁽¹⁾	5,655	4.0	5,761	4.5
物業及設備及使用權資產折舊以及 無形資產攤銷 ⁽¹⁾	5,682	4.0	6,467	5.1
僱員福利開支	2,799	2.0	2,804	2.2
支付渠道手續費	3,098	2.1	2,819	2.2
其他銷售成本	3,134	2.2	3,478	2.8
總計	64,227	45.0	57,606	45.4

附註：

⁽¹⁾ 服務器託管成本包括租期一年或以下的互聯網數據中心的託管費，該費用已根據國際財務報告準則第16號 — 租賃豁免。租期超過一年的互聯網數據中心的租賃入賬列為使用權資產，後折舊計入銷售成本。

銷售成本由2024年的人民幣576億元增加11.5%至2025年的人民幣642億元，主要是由於隨著收入增加，收入分成成本及相關稅項增加。

毛利及毛利率

下表分別載列2025年及2024年毛利的絕對金額及佔總收入的百分比(或毛利率)：

	截至12月31日止年度			
	2025年		2024年	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
毛利	78,549	55.0	69,292	54.6

基於上文所述，毛利由2024年的人民幣693億元增加13.4%至2025年的人民幣785億元。毛利率由2024年的54.6%增至2025年的55.0%。

管理層討論與分析

銷售及營銷開支

2025年及2024年的銷售及營銷開支分別為人民幣422億元及人民幣411億元。銷售及營銷開支佔總收入的百分比由2024年的32.4%減至2025年的29.6%，主要是由於我們致力於提升銷售及營銷效率。

行政開支

行政開支由2024年的人民幣29億元增加14.6%至2025年的人民幣33億元，主要是由於僱員福利開支（包括相關以股份為基礎的薪酬開支）增加。

研發開支

研發開支由2024年的人民幣122億元增加18.8%至2025年的人民幣145億元，主要是由於僱員福利開支（包括相關以股份為基礎的薪酬開支）增加及對AI的投入增加。

其他收入

2025年及2024年的其他收入分別為人民幣170百萬元及人民幣533百萬元。

其他收益淨額

2025年的其他收益淨額為人民幣20億元，而2024年則為人民幣17億元。該增加主要是由於按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產的公允價值變動。

經營利潤

基於上述原因，我們於2025年錄得經營利潤人民幣206億元，經營利潤率為14.5%，而2024年則錄得經營利潤人民幣153億元，經營利潤率為12.0%。

下表分別載列2025年及2024年按分部劃分的經營利潤／（虧損）絕對金額：

	截至12月31日止年度		同比變動
	2025年	2024年	
	(人民幣百萬元，百分比除外)		
國內	21,202	16,355	29.6%
海外	(76)	(934)	(91.9%)
未分攤項目	(489)	(134)	264.9%
總計	<u>20,637</u>	<u>15,287</u>	35.0%

我們自國內分部錄得的經營利潤由2024年的人民幣164億元增至2025年的人民幣212億元。該增加主要是由於國內收入同比增長12.7%。

我們自海外分部錄得的經營虧損由2024年的人民幣934百萬元收窄至2025年的人民幣76百萬元，主要是由於海外收入同比增長8.0%及運營效率提升。

財務(開支)／收入淨額

財務開支淨額於2025年為人民幣149百萬元，而財務收入淨額於2024年為人民幣236百萬元。變動主要是由於借款的利息開支增加。

分佔按權益法入賬之投資的虧損

2025年及2024年分佔按權益法入賬之投資的虧損分別為人民幣16百萬元及人民幣29百萬元。

除所得稅前利潤

基於上述原因，我們的除所得稅前利潤由2024年的人民幣155億元增加32.1%至2025年的人民幣205億元。

所得稅開支

所得稅開支由2024年的人民幣150百萬元增至2025年的人民幣18億元，乃由於我們於2025年錄得遞延所得稅開支，而於2024年錄得遞延所得稅收益。

年內利潤

基於上述原因，我們於2025年及2024年分別錄得利潤人民幣186億元及人民幣153億元。

管理層討論與分析

2025年第四季度與2024年第四季度比較

下表分別載列2025年及2024年第四季度比較數據的絕對金額及佔總收入的百分比：

	未經審核			
	截至12月31日止三個月			
	2025年		2024年	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
收入	39,568	100.0	35,384	100.0
銷售成本	(17,749)	(44.9)	(16,261)	(46.0)
毛利	21,819	55.1	19,123	54.0
銷售及營銷開支	(11,409)	(28.8)	(11,317)	(32.0)
行政開支	(930)	(2.4)	(866)	(2.4)
研發開支	(4,143)	(10.5)	(3,451)	(9.8)
其他收入	74	0.2	187	0.5
其他收益淨額	379	1.0	592	1.8
經營利潤	5,790	14.6	4,268	12.1
財務(開支)／收入淨額	(31)	(0.1)	19	0.0
分佔按權益法入賬之投資的虧損	(9)	(0.0)	(1)	(0.0)
除所得稅前利潤	5,750	14.5	4,286	12.1
所得稅開支	(516)	(1.3)	(312)	(0.9)
期內利潤	5,234	13.2	3,974	11.2
非國際財務報告會計準則計量：				
經調整利潤淨額	5,463	13.8	4,701	13.3
經調整EBITDA	8,037	20.3	6,869	19.4

收入

收入由2024年同期的人民幣354億元增加11.8%至2025年第四季度的人民幣396億元。該增加主要是由於線上營銷服務、電商業務及可靈AI業務的增長。

下表分別載列2025年及2024年第四季度按類型劃分的收入絕對金額及佔總收入的百分比：

	2025年		2024年	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
線上營銷服務	23,618	59.7	20,620	58.3
直播	9,655	24.4	9,846	27.8
其他服務	6,295	15.9	4,918	13.9
總計	39,568	100.0	35,384	100.0

線上營銷服務

線上營銷服務收入由2024年同期的人民幣206億元增加14.5%至2025年第四季度的人民幣236億元，主要是由於AI在線上營銷服務多場景的加速滲透與創新應用。

直播

直播業務收入於2025年及2024年第四季度分別為人民幣97億元及人民幣98億元。

其他服務

其他服務收入由2024年同期的人民幣49億元增加28.0%至2025年第四季度的人民幣63億元，主要是由於我們電商業務及可靈AI業務的增長。電商業務的增長表現為電商GMV的增加。可靈AI業務的增長主要是由於先進的AI技術及卓越的產品性能。

管理層討論與分析

銷售成本

下表分別載列2025年及2024年第四季度銷售成本的絕對金額及佔總收入的百分比：

	未經審核 截至12月31日止三個月			
	2025年 人民幣	%	2024年 人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
收入分成成本及相關稅項	12,416	31.4	10,334	29.2
帶寬費用及服務器託管成本 ⁽¹⁾	1,392	3.5	1,527	4.3
物業及設備及使用權資產折舊以及 無形資產攤銷 ⁽¹⁾	1,564	4.0	1,713	4.8
僱員福利開支	728	1.8	757	2.1
支付渠道手續費	820	2.1	846	2.4
其他銷售成本	829	2.1	1,084	3.2
總計	17,749	44.9	16,261	46.0

附註：

⁽¹⁾ 服務器託管成本包括租期一年或以下的互聯網數據中心的託管費，該費用已根據國際財務報告準則第16號——租賃豁免。租期超過一年的互聯網數據中心的租賃入賬列為使用權資產，後折舊計入銷售成本。

銷售成本由2024年同期的人民幣163億元增加9.2%至2025年第四季度的人民幣177億元，主要是由於隨著收入增加，收入分成成本及相關稅項增加。

毛利及毛利率

下表分別載列2025年及2024年第四季度毛利的絕對金額及佔總收入的百分比(或毛利率)：

	未經審核 截至12月31日止三個月			
	2025年 人民幣	%	2024年 人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
毛利	21,819	55.1	19,123	54.0

基於上文所述，毛利由2024年同期的人民幣191億元增加14.1%至2025年第四季度的人民幣218億元。毛利率由2024年同期的54.0%增至2025年第四季度的55.1%。

銷售及營銷開支

銷售及營銷開支於2025年及2024年第四季度分別為人民幣114億元及人民幣113億元。銷售及營銷開支佔總收入的百分比由2024年同期的32.0%減至2025年第四季度的28.8%，主要是由於我們致力於提升銷售及營銷效率。

行政開支

行政開支於2025年及2024年第四季度分別為人民幣930百萬元及人民幣866百萬元。

研發開支

研發開支由2024年同期的人民幣35億元增加20.1%至2025年第四季度的人民幣41億元，主要是由於僱員福利開支(包括相關以股份為基礎的薪酬開支)增加及對AI的投入增加。

其他收入

其他收入於2025年及2024年第四季度分別為人民幣74百萬元及人民幣187百萬元。

其他收益淨額

我們於2025年及2024年第四季度分別錄得其他收益淨額人民幣379百萬元及人民幣592百萬元。

經營利潤

基於上述原因，我們於2025年第四季度錄得經營利潤人民幣58億元，經營利潤率為14.6%，而2024年同期則錄得經營利潤人民幣43億元，經營利潤率為12.1%。

管理層討論與分析

下表分別載列2025年及2024年第四季度按分部劃分的經營利潤／（虧損）絕對金額：

	未經審核		
	截至12月31日止三個月		
	2025年	2024年	同比變動
	<i>(人民幣百萬元，百分比除外)</i>		
國內	6,065	4,361	39.1%
海外	(59)	(236)	(75.0%)
未分攤項目	(216)	143	不適用
總計	<u>5,790</u>	<u>4,268</u>	35.7%

我們自國內分部錄得的經營利潤由2024年同期的人民幣44億元增至2025年第四季度的人民幣61億元，主要是由於國內收入同比增長12.2%。

我們自海外分部錄得的經營虧損由2024年同期的人民幣236百萬元減至2025年第四季度的人民幣59百萬元。減少主要是由於運營效率提升。

財務（開支）／收入淨額

2025年第四季度的財務開支淨額為人民幣31百萬元，而2024年同期的財務收入淨額則為人民幣19百萬元。

分佔按權益法入賬之投資的虧損

分佔按權益法入賬之投資的虧損於2025年及2024年第四季度分別為人民幣9百萬元及人民幣1百萬元。

除所得稅前利潤

基於上述原因，我們於2025年及2024年第四季度的除所得稅前利潤分別為人民幣58億元及人民幣43億元。

所得稅開支

我們於2025年及2024年第四季度錄得的所得稅開支分別為人民幣516百萬元及人民幣312百萬元。

期內利潤

基於上述原因，我們於2025年第四季度錄得期內利潤人民幣52億元，而2024年同期則錄得利潤人民幣40億元。

2025年第四季度與2025年第三季度比較

下表分別載列2025年第四季度及第三季度比較數據的絕對金額及佔總收入的百分比：

	未經審核			
	截至下列日期止三個月			
	2025年12月31日		2025年9月30日	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
收入	39,568	100.0	35,554	100.0
銷售成本	(17,749)	(44.9)	(16,120)	(45.3)
毛利	21,819	55.1	19,434	54.7
銷售及營銷開支	(11,409)	(28.8)	(10,420)	(29.3)
行政開支	(930)	(2.4)	(688)	(1.9)
研發開支	(4,143)	(10.5)	(3,650)	(10.3)
其他收入	74	0.2	27	0.1
其他收益淨額	379	1.0	596	1.6
經營利潤	5,790	14.6	5,299	14.9
財務開支淨額	(31)	(0.1)	(40)	(0.1)
分佔按權益法入賬之投資的(虧損)/利潤	(9)	(0.0)	3	0.0
除所得稅前利潤	5,750	14.5	5,262	14.8
所得稅開支	(516)	(1.3)	(773)	(2.2)
期內利潤	5,234	13.2	4,489	12.6
非國際財務報告會計準則計量：				
經調整利潤淨額	5,463	13.8	4,986	14.0
經調整EBITDA	8,037	20.3	7,653	21.5

管理層討論與分析

收入

收入由2025年第三季度的人民幣356億元增加11.3%至2025年第四季度的人民幣396億元，主要是由於線上營銷服務及電商業務的增長。

下表分別載列2025年第四季度及第三季度按類型劃分的收入絕對金額及佔總收入的百分比：

	未經審核 截至下列日期止三個月			
	2025年12月31日		2025年9月30日	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
線上營銷服務	23,618	59.7	20,102	56.5
直播	9,655	24.4	9,574	26.9
其他服務	6,295	15.9	5,878	16.6
總計	<u>39,568</u>	<u>100.0</u>	<u>35,554</u>	<u>100.0</u>

線上營銷服務

線上營銷服務收入由2025年第三季度的人民幣201億元增加17.5%至2025年第四季度的人民幣236億元，主要是由於2025年第四季度的電商促銷活動。

直播

直播業務收入於2025年第四季度及第三季度分別為人民幣97億元及人民幣96億元。

其他服務

其他服務收入由2025年第三季度的人民幣59億元增加7.1%至2025年第四季度的人民幣63億元，主要是由於我們電商業務的增長，表現為電商GMV的增加。

銷售成本

下表分別載列2025年第四季度及第三季度銷售成本的絕對金額及佔總收入的百分比：

	未經審核			
	截至下列日期止三個月			
	2025年12月31日		2025年9月30日	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
收入分成成本及相關稅項	12,416	31.4	10,959	30.8
帶寬費用及服務器託管成本 ⁽¹⁾	1,392	3.5	1,451	4.1
物業及設備及使用權資產折舊以及 無形資產攤銷 ⁽¹⁾	1,564	4.0	1,477	4.2
僱員福利開支	728	1.8	711	2.0
支付渠道手續費	820	2.1	710	2.0
其他銷售成本	829	2.1	812	2.2
總計	17,749	44.9	16,120	45.3

附註：

- ⁽¹⁾ 服務器託管成本包括租期一年或以下的互聯網數據中心的託管費，該費用已根據國際財務報告準則第16號 — 租賃豁免。租期超過一年的互聯網數據中心的租賃入賬列為使用權資產，後折舊計入銷售成本。

銷售成本由2025年第三季度的人民幣161億元增加10.1%至2025年第四季度的人民幣177億元，主要是由於隨著收入增加，收入分成成本及相關稅項增加。

毛利及毛利率

下表分別載列2025年第四季度及第三季度毛利的絕對金額及佔總收入的百分比(或毛利率)：

	未經審核			
	截至下列日期止三個月			
	2025年12月31日		2025年9月30日	
	人民幣	%	人民幣	%
	(以百萬元計，百分比除外)			
毛利	21,819	55.1	19,434	54.7

管理層討論與分析

基於上文所述，毛利由2025年第三季度的人民幣194億元增加12.3%至2025年第四季度的人民幣218億元。毛利率由2025年第三季度的54.7%增至2025年第四季度的55.1%。

銷售及營銷開支

銷售及營銷開支由2025年第三季度的人民幣104億元增加9.5%至2025年第四季度的人民幣114億元，主要是由於推廣活動開支增加。銷售及營銷開支佔總收入的百分比由2025年第三季度的29.3%減至2025年第四季度的28.8%，主要是由於我們致力於提升銷售及營銷效率。

行政開支

行政開支於2025年第四季度為人民幣930百萬元，而於2025年第三季度則為人民幣688百萬元，主要是由於僱員福利開支（包括相關以股份為基礎的薪酬開支）及金融資產信貸虧損撥備均有所增加。

研發開支

研發開支於2025年第四季度為人民幣41億元，而於2025年第三季度則為人民幣37億元，主要是由於僱員福利開支（包括相關以股份為基礎的薪酬開支）增加及對AI的投入增加。

其他收入

2025年第四季度及第三季度其他收入分別為人民幣74百萬元及人民幣27百萬元。

其他收益淨額

我們於2025年第四季度及第三季度分別錄得其他收益淨額人民幣379百萬元及人民幣596百萬元。

經營利潤

基於上述原因，我們於2025年第四季度及第三季度分別錄得經營利潤人民幣58億元及人民幣53億元，2025年第四季度的經營利潤率為14.6%，而2025年第三季度的經營利潤率則為14.9%。

管理層討論與分析

下表分別載列2025年第四季度及第三季度按分部劃分的經營利潤／（虧損）絕對金額：

	未經審核		環比變動
	截至下列日期止三個月		
	2025年 12月31日	2025年 9月30日	
國內	6,065	5,391	12.5%
海外	(59)	(64)	(7.8%)
未分攤項目	(216)	(28)	671.4%
總計	5,790	5,299	9.3%

我們自國內分部錄得的經營利潤由2025年第三季度的人民幣54億元增至2025年第四季度的人民幣61億元，主要是由於國內收入環比增長11.2%。

我們自海外分部錄得的經營虧損於2025年第四季度及第三季度分別為人民幣59百萬元及人民幣64百萬元。

財務開支淨額

我們於2025年第四季度及第三季度的財務開支淨額分別為人民幣31百萬元及人民幣40百萬元。

分佔按權益法入賬之投資的（虧損）／利潤

分佔按權益法入賬之投資的虧損於2025年第四季度為人民幣9百萬元，而2025年第三季度的分佔利潤則為人民幣3百萬元。

除所得稅前利潤

基於上述原因，我們於2025年第四季度錄得除所得稅前利潤人民幣58億元，而2025年第三季度則為人民幣53億元。

所得稅開支

我們於2025年第四季度及第三季度分別錄得所得稅開支人民幣516百萬元及人民幣773百萬元。

管理層討論與分析

期內利潤

基於上述原因，我們於2025年第四季度錄得期內利潤人民幣52億元，而2025年第三季度則為人民幣45億元。

非國際財務報告會計準則計量與根據國際財務報告會計準則編製的最接近計量的對賬

我們認為，呈列非國際財務報告會計準則計量通過消除管理層認為對我們經營業績沒有指標作用的項目的潛在影響（例如若干非現金項目），有助於比較不同期間及不同公司的經營業績。該等非國際財務報告會計準則計量用作一種分析工具存在局限性，閣下不應將其脫離按照國際財務報告會計準則所申報的經營業績或財務狀況而獨立看待，將其視為按照國際財務報告會計準則所申報的經營業績或財務狀況之替代分析，或認為其優於按照國際財務報告會計準則所申報的經營業績或財務狀況。此外，該等非國際財務報告會計準則財務計量的定義或會與其他公司所用類似定義不同，亦未必可與其他公司同類計量項目比較。該等非國際財務報告會計準則計量的呈列不應解釋為我們的未來業績不受不尋常或非經常性項目的影響。

下表分別載列截至2025年及2024年12月31日止年度的非國際財務報告會計準則財務計量與根據國際財務報告會計準則編製的最接近計量之對賬：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	(人民幣百萬元)	
年內利潤	18,624	15,344
調整項目：		
以股份為基礎的薪酬開支	2,640	2,349
投資公允價值變動淨額 ⁽¹⁾	(617)	23
經調整利潤淨額(未經審核)	<u>20,647</u>	<u>17,716</u>
經調整利潤淨額(未經審核)	20,647	17,716
調整項目：		
所得稅開支	1,848	150
物業及設備折舊	3,903	4,064
使用權資產折舊	3,215	2,972
無形資產攤銷	77	104
財務開支／(收入)淨額	149	(236)
經調整EBITDA(未經審核)	<u>29,839</u>	<u>24,770</u>

管理層討論與分析

下表分別載列2025年第四季度、2025年第三季度及2024年第四季度的非國際財務報告會計準則財務計量與根據國際財務報告會計準則編製的最接近計量之對賬：

	未經審核		
	截至下列日期止三個月		
	2025年 12月31日	2025年 9月30日	2024年 12月31日
	(人民幣百萬元)		
期內利潤	5,234	4,489	3,974
調整項目：			
以股份為基礎的薪酬開支	669	651	636
投資公允價值變動淨額 ⁽¹⁾	(440)	(154)	91
經調整利潤淨額	5,463	4,986	4,701
經調整利潤淨額	5,463	4,986	4,701
調整項目：			
所得稅開支	516	773	312
物業及設備折舊	1,205	1,031	1,093
使用權資產折舊	814	802	756
無形資產攤銷	8	21	26
財務開支／(收入)淨額	31	40	(19)
經調整EBITDA	8,037	7,653	6,869

附註：

- (1) 投資公允價值變動淨額指按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產之上市和非上市實體投資的公允價值(收益)／虧損淨額、視為處置投資的(收益)／虧損淨額以及投資減值撥備，其與我們的核心業務及經營業績無關，且會受市場波動所影響，而剔除該數據可為投資者提供可評估我們業績表現的更相關及有用的資料。

流動資金及財務來源

過往除通過2021年2月全球發售籌集的資金外，我們用以滿足營運資金及其他資金需求的主要資金來源為股東注資、發行可轉換可贖回優先股和借款所得現金及經營活動所得現金。截至2025年12月31日，我們的現金及現金等價物為人民幣112億元，而截至2024年12月31日則為人民幣127億元。

我們在現金管理中考慮的可利用資金總額包括但不限於現金及現金等價物、定期存款、金融資產和受限制現金。金融資產主要包括理財產品及其他。截至2025年12月31日，我們可利用資金總額為人民幣1,049億元，而截至2024年12月31日則為人民幣928億元。

管理層討論與分析

下表分別載列截至2025年及2024年12月31日止年度的現金流量摘要：

	截至12月31日止年度	
	2025年 (人民幣百萬元)	2024年
經營活動所得現金淨額	26,716	29,787
投資活動所用現金淨額	(26,256)	(36,677)
融資活動(所用)/所得現金淨額	(1,925)	6,714
現金及現金等價物減少淨額	(1,465)	(176)
年初現金及現金等價物	12,697	12,905
匯率變動對現金及現金等價物的影響	(52)	(32)
年末現金及現金等價物	11,180	12,697

經營活動所得現金淨額

經營活動所得現金淨額即經營所得現金減去已付所得稅。經營所得現金主要包括除所得稅前利潤，並就非現金項目及營運資金變動作出調整。

截至2025年12月31日止年度，經營活動所得現金淨額為人民幣267億元，主要是由於除所得稅前利潤人民幣205億元，該利潤通過非現金項目調整，非現金項目主要包括物業及設備折舊人民幣39億元、使用權資產折舊人民幣32億元、按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產公允價值收益淨額人民幣31億元及以股份為基礎的薪酬開支人民幣26億元。我們亦支付所得稅人民幣14億元。

投資活動所用現金淨額

截至2025年12月31日止年度，投資活動所用現金淨額為人民幣263億元，主要是由於購買物業、設備及無形資產人民幣149億元及按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產投資淨額人民幣126億元。

融資活動所用現金淨額

截至2025年12月31日止年度，融資活動所用現金淨額為人民幣19億元，主要是由於支付租賃本金及相關利息人民幣38億元、票據安排所得款項淨額人民幣37億元、支付股份購回人民幣29億元、已付股東股息人民幣18億元及借款所得款項淨額人民幣16億元。

借款

於2025年12月31日，我們的借款總額為人民幣131億元。借款詳情披露於本年報合併財務報表附註26。

槓桿比率

於2025年12月31日，我們的槓桿比率（按借款總額除以本公司權益持有人應佔權益總額計算）為16.4%。

或然負債

於2025年12月31日，我們並無任何重大或然負債。

所持重大投資

於2025年12月31日，我們並無於任何其他公司的股權中持有任何重大投資。

重大收購及出售附屬公司、聯營公司及合營企業

於報告期，我們並無任何重大收購或出售附屬公司、聯營公司及合營企業。

資產抵押

於2025年12月31日，我們並無抵押任何本集團資產。

重大投資及資本資產的未來計劃

除本年報另有披露者外，於2025年12月31日，我們並無重大投資或資本資產收購的特定計劃。然而，我們會繼續尋找業務發展及投資的新機遇。

管理層討論與分析

外匯風險

於報告期，本集團大部分交易以人民幣及美元結算，而少數交易則以巴西雷亞爾等外幣計值，相關金額並不重大。因此，本集團主要在必要時通過自然對沖來降低該風險。

本集團亦面臨借款方面的外匯風險。於2025年12月31日，本集團一家以美元為功能貨幣的附屬公司擁有以人民幣計值的銀行借款人民幣111億元（2024年：人民幣111億元）。因此，本集團簽訂了若干外匯期權及遠期協議，以管理人民幣匯率波動的風險。

進一步詳情請參閱本年報合併財務報表附註3.1、18及26。本集團會根據業務發展需要繼續監控外匯風險，以致力保持本集團的現金價值，並於必要時或會從事其他對沖活動。

董事會欣然提呈其報告連同本集團報告期的經審核合併財務報表。

所得款項用途

全球發售所得款項用途

本公司全球發售所得款項淨額(扣除本公司就全球發售應付的包銷佣金及其他開支後)約為46,964.4百萬港元。

茲提述(i)本公司日期為2023年8月22日的截至2023年6月30日止三個月及六個月的業績公告，內容有關(其中包括)重新分配截至2023年6月30日止的未使用所得款項淨額(「**2023年重新分配**」)，及(ii)本公司日期為2025年3月25日的截至2024年12月31日止年度的業績公告(「**2024年全年業績公告**」)，內容有關(其中包括)進一步變更截至2024年12月31日的未使用所得款項淨額及延長預期時間表(「**2025年重新分配**」)。

經過往於2024年全年業績公告披露的2025年重新分配後，所得款項淨額擬定用途概無變動。詳情請參閱2024年全年業績公告。

截至2025年12月31日，本集團已使用所得款項淨額載列於下表：

	2023年		2025年		2025年		有關悉數使用 所得款項淨額 的預期時間表	
	重新分配後		重新分配後		重新分配後			
	緊隨2023年 重新分配後	及緊接2025年 重新分配前	緊接2025年 重新分配前	緊隨2025年 重新分配後	直至2025年 12月31日	截至2025年 12月31日所得		
招股章程所載 所得款項淨額 分配	未使用所得 款項淨額	已使用所得 款項淨額	未使用所得 款項淨額	未使用所得 款項淨額	已使用所得 款項淨額	款項淨額結餘		
(百萬港元)	(百萬港元)	(百萬港元)	(百萬港元)	(百萬港元)	(百萬港元)	(百萬港元)		
加強及提升生態系統	16,437.5	4,737.3	774.9	3,962.4	2,021.6	2,021.6	—	用盡
加強研發及技術能力	14,089.3	4,237.3	587.5	3,649.8	2,021.6	2,021.6	—	用盡
選擇性收購或投資產品、服務及業務	11,741.1	500.0	25.7	474.3	—	—	—	—
營運資金及一般企業用途	4,696.5	3,158.3	3,158.3	—	4,043.3	4,043.3	—	用盡
總計	46,964.4	12,632.9	4,546.4	8,086.5	8,086.5	8,086.5	—	

董事會報告

業務及公司相關資料

主要業務

本集團是領先的內容社區和社交平台。平台上各方協調合作，使得本集團的生態系統中的參與者之間產生了無數的交互，並形成了顯著的網絡效應：

- **內容**：本集團用戶的參與使短視頻和直播內容不斷快速且自發地增長，亦為社區及社區內的無數社交互動和聯繫作出貢獻。憑藉以技術能力及深度數據洞察為支撐的優化流量機制，本集團推動平台上的內容擁抱每一種生活，並反映用戶的生活。
- **業務**：本集團為業務夥伴提供龐大及優質的用戶流量以及全面的解決方案，以幫助彼等接觸及滿足其平台上產生的目標客戶的各種需求。本集團亦擁有多元化的變現渠道，涵蓋線上營銷、直播、電商、AI應用、生活服務等。
- **技術和數據**：本集團領先的技術和海量的數據支撐著我們的生態系統。本集團用尖端AI技術賦能技術實力，使我們能夠滿足用戶的興趣和需求，覆蓋內容生產、壓縮、傳輸、分析、推薦、搜索等多方面。通過我們在AI技術方面積累的數據洞察及深厚的專業知識，我們能夠增強對用戶興趣及行為的了解，從而使我們能夠持續升級並擴展我們的服務。

經營業績

本集團於報告期的業績載於本年報的合併損益表。

五年財務概要

本集團的簡明合併損益表及綜合（虧損）／收益表及簡明合併資產負債表概要載於本年報第8頁。

股東週年大會

2026年股東週年大會將於2026年6月25日（星期四）舉行。召開2026年股東週年大會的通告將按照上市規則規定的方式於適當時候刊登及寄發予股東（如需要）。

股息政策

本公司是根據開曼群島法律註冊成立的控股公司。因此，任何未來股息的派付及金額亦將取決於能否自附屬公司收到股息。中國法律規定股息僅可以根據中國會計原則計算從年內利潤派付，而中國會計原則與其他司法權區的公認會計原則（包括國際財務報告會計準則）在多個方面存在差異。中國法律亦規定外資企業須劃撥至少10%的除稅後利潤作為法定公積金，直至法定公積金累計金額達企業註冊資本（如有）的50%或以上，而法定公積金不得用作現金股息分派。

為進一步提高股東回報，董事會已根據組織章程細則、開曼群島法律及其他適用法律及法規的要求批准及採納一項股息政策，據此，董事會可選擇每年建議或宣派股息。董事會將根據本公司的經營業績、現金流量、財務狀況、資本需求及董事會認為相關的其他考慮因素酌情決定於任何特定年度作出股息分派。向股東作出的股息分派於有關股息獲股東或董事（如適用）批准期間確認為負債。

末期股息

董事會欣然宣佈，其已建議就截至2025年12月31日止年度派發每股0.69港元的末期股息（「**2025年末期股息**」），總額約為30億港元。待股東於2026年股東週年大會上批准後，建議2025年末期股息將於2026年7月28日（星期二）或前後以港元及現金派付予2026年7月7日（星期二）名列本公司股東名冊的股東。本公司所有庫存股份（如有）及已購回尚未註銷的股份（如有）將不獲派發建議2025年末期股息。截至最後可行日期，本公司並無持有任何庫存股份，且購回的合共6,308,600股B類股份尚未註銷。

截至最後可行日期，概無訂立安排使股東放棄或同意放棄任何股息（包括未來的股息）。

董事會報告

暫停辦理股份過戶登記

(a) 出席2026年股東週年大會並於會上投票的資格

為釐定有權出席2026年股東週年大會並於會上投票的資格，本公司股東名冊將於2026年6月22日（星期一）至2026年6月25日（星期四）（包括首尾兩天）關閉，期間將暫停辦理本公司股份過戶登記手續。記錄日期將為2026年6月25日（星期四）。為符合出席2026年股東週年大會並於會上投票的資格，所有填妥的過戶文件連同有關股票須不遲於2026年6月18日（星期四）下午四時三十分送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司辦理股份過戶登記手續，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖。

(b) 收取建議2025年末期股息的資格

為釐定有權收取建議2025年末期股息的資格，本公司股東名冊將於2026年7月2日（星期四）至2026年7月7日（星期二）（包括首尾兩天）關閉，期間將暫停辦理本公司股份過戶登記手續。記錄日期將為2026年7月7日（星期二）。為符合收取建議2025年末期股息的資格，所有填妥的過戶文件連同有關股票須不遲於2026年6月30日（星期二）下午四時三十分送達本公司之香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司辦理股份過戶登記手續，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖。

業務審視

《公司條例》附表5所規定對本集團業務的中肯審視（包括本集團的財務表現分析、本集團日後可能的業務發展指標、本集團面臨的主要風險及不確定因素說明及與對本集團有重大影響且本集團賴以成功的利益相關者的主要關係）載於本年報「主席報告」、「管理層討論與分析」、「企業管治報告」及「環境、社會及管治報告」各節。該等討論構成本集團業務審視的一部分。

未來發展

本公司致力於成為全球最痴迷於為客戶創造價值的公司。本集團的使命是幫助人們發現所需、發揮所長，持續提升每個人獨特的幸福感。為實現該使命並進一步鞏固市場領導地位，本集團擬推行以下戰略：

- 不斷超越用戶的期望；
- 持續增強技術能力；
- 進一步擴大生態系統及變現能力；及
- 擇機尋求戰略合作、投資及收購。

環境政策及表現

本集團並無面臨重大環境風險。於報告期，本集團並無因不遵守環保法規而遭任何可能對業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的罰款或其他處罰。

本公司的環境政策及表現詳情載於本年報「環境、社會及管治報告」一節。

與利益相關者的關係

僱員

截至2025年12月31日，本集團有24,202名全職僱員。本集團亦使用部分第三方勞務外包及勞務派遣服務，但大部分僱員均由我們直接僱傭。本集團絕大部分僱員長駐中國，主要位於我們北京總部及成都、杭州、武漢、無錫及其他城市。

本集團的成功取決於能否吸引、留住並激勵合資格人員。本集團採納嚴格的高標準招聘程序確保新聘員工素質。本集團採用多種招聘方式(包括校園招聘、網絡招聘、內部推薦及通過獵頭公司或代理招聘)滿足對不同類型人才的需求，並支付行業有競爭力的薪酬。

董事會報告

本集團為僱員提供健全的培訓計劃，認為該等培訓計劃可令僱員有效掌握必要技能及職業道德。本集團按照中國法律規定參加由省、市政府組織的強制性僱員社會保障計劃，包括養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。本集團與僱員須按特定百分比承擔社會保障計劃的費用。本集團須根據中國法律按僱員薪金、獎金及若干津貼的特定百分比直接向僱員社會保障計劃供款，且不得超過地方政府不時規定的最高金額。

本集團於報告期的僱員薪酬開支總額載於本年報合併財務報表附註9。

客戶及供應商

本集團的主要客戶包括廣告商、商家及個人。於報告期，來自本集團前五大客戶的收入佔本集團總收入比例少於30%。本集團的主要供應商包括營銷服務提供者、雲服務提供者及帶寬服務提供者。於報告期，本集團的前五大供應商佔本集團採購額少於30%。

物業及設備

於報告期，本集團的物業及設備的變動詳情載於本年報合併財務報表附註14。

股本

於報告期，本公司的股本變動詳情載於本年報合併財務報表附註22。

儲備及可分派儲備

於報告期，本公司的儲備變動詳情載於本年報合併財務報表附註36。截至2025年12月31日，本公司的可分派儲備為人民幣91,691百萬元。

銀行貸款及其他借款

借款詳情載於本年報合併財務報表附註26。截至2025年12月31日，本集團的借款總額為人民幣131億元。

發行債權證

於報告期，本集團並無發行任何債權證。

購回、出售或贖回本公司上市證券

截至2025年12月31日止年度及直至最後可行日期，本公司於聯交所以總代價3,800,412,009.22港元合共購回70,898,200股B類股份（「購回股份」）。購回乃為從長遠提高股東價值。購回股份的詳情概述如下：

購回的月份	購回股份數目	每股股份支付的價格		總代價 (港元)
		最高 (港元)	最低 (港元)	
2025年1月	10,194,800	41.20	39.20	409,643,865.56
2025年2月	261,500	39.95	39.50	10,413,662.20
2025年3月	13,718,400	57.10	53.25	764,514,522.87
2025年4月	5,013,400	49.65	44.60	234,573,965.68
2025年5月	1,509,200	52.85	51.00	77,469,458.58
2025年6月	8,100,000	52.55	50.30	419,551,400.00
2025年7月	0	不適用	不適用	0.00
2025年8月	0	不適用	不適用	0.00
2025年9月	2,137,000	74.30	73.35	157,515,973.00
2025年10月	1,314,600	75.10	74.55	98,406,749.28
2025年11月	2,050,000	68.80	63.05	133,472,010.00
2025年12月	12,481,700	68.95	63.05	812,450,273.35
2026年1月	1,289,000	81.40	75.85	99,856,091.10
2026年2月	0	不適用	不適用	0.00
2026年3月	10,139,600	46.50	44.76	461,825,675.60
2026年4月 (直至最後可行日期)	2,689,000	45.08	44.52	120,718,362.00
總計	70,898,200			3,800,412,009.22

董事會報告

截至最後可行日期，2024年12月18日至2026年3月26日期間購回的合共73,204,500股B類股份已分別於2025年1月24日、2月28日、4月24日、5月15日、6月13日、9月30日、10月31日、11月28日、12月19日、2026年1月30日及4月15日註銷，已發行B類股份數目因上述註銷而減少73,204,500股。根據上市規則，A類股份持有人Reach Best基於註銷有關B類股份及其他考量，於同日按照一比一的比率同時將合共55,988,873股A類股份轉換為B類股份。截至最後可行日期，購回的合共6,308,600股B類股份尚未註銷，且本公司並無持有任何庫存股份。

除上文所披露者外，截至2025年12月31日止年度及直至最後可行日期，本公司或其任何附屬公司或合併聯屬實體概無購回、出售或贖回本公司任何上市證券(包括出售庫存股份)。

優先認購權

組織章程細則或開曼群島法律並無有關本公司須向現有股東按比例發售新股份的優先認購權規定。

稅務減免及豁免以及建議諮詢專業稅務意見

據本公司所知，並無任何股東因持有本公司證券而享有任何稅務減免或豁免。如果股東對購買、持有、處置及買賣股份或行使其任何有關權利(包括任何享有稅務減免的權利)的稅務影響有任何疑問，建議諮詢專家。

慈善捐款

於報告期，本集團作出慈善及其他捐款約人民幣75百萬元。

與控股股東的合約

除本年報所披露者外，於報告期，本公司或其任何附屬公司、合併聯屬實體並無與控股股東或任何其附屬公司訂立重大合約或就提供服務訂立重大合約。

管理合約

於報告期，概無就本公司全部或任何重要部分業務的管理及行政工作簽訂或訂有任何合約。

企業管治

本公司致力於維持及促進高標準的企業管治，此舉對本公司發展及保障股東權益至關重要。本公司於報告期採納企業管治守則的原則及守則條文作為本公司企業管治常規的依據。本公司所採納的企業管治常規資料載於本年報「企業管治報告」一節。

公眾持股量充足

基於本公司所獲公開資料及就董事所知，於報告期及直至最後可行日期，公眾人士持有本公司已發行股份總額至少25%，即聯交所批准及上市規則准許的規定最低公眾持股量比例。

法律訴訟及合規

本集團在日常業務過程中可能不時捲入各類法律程序、仲裁或行政訴訟。於報告期，本集團並無捲入任何我們認為會對業務、財務狀況或經營業績有重大不利影響的法律程序、仲裁或行政訴訟，且就我們所知，亦無任何前述法律程序、仲裁或行政訴訟的風險。

本集團業務營運須遵守適用的中國法律及法規。於報告期，本集團未曾且並未涉及任何導致罰款、強制執行行動或其他處罰的任何不合規事件而可能個別或共同對本集團的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響，且本集團在所有重大方面均已遵守適用的法律及法規。

2025年12月31日後的重要事項

除本年報(包括合併財務報表附註35)另有披露者外，於2025年12月31日後及直至最後可行日期，概無發生影響本集團的其他重大事項。

董事會報告

不同投票權

本公司通過不同投票權控制。每股A類股份享有十票投票權，每股B類股份享有一票投票權，惟極少數保留事項有關的決議案投票除外，在此情況下，每股股份享有一票投票權。本公司採用不同投票權架構，儘管不同投票權受益人並不擁有本公司股本的大部分經濟利益，但不同投票權受益人可對本公司行使投票控制權。不同投票權受益人目光長遠，實施長期策略，其遠見及領導能使本公司受益。

股東及有意投資者務請留意投資不同投票權架構公司的潛在風險，特別是，不同投票權受益人的利益未必始終與股東整體利益一致，而不論其他股東如何投票，不同投票權受益人將對本公司事務及股東決議案的結果施加重大影響。有意投資者務請經過審慎周詳的考慮後方決定是否投資本公司。

截至最後可行日期，不同投票權受益人為宿華先生及程一笑先生。

- (1) 宿華先生通過Reach Best擁有及控制347,135,393股A類股份及80,334,128股B類股份，佔本公司已發行股本總額約9.83%、佔本公司有關保留事項的股東決議案投票權約9.83%及佔有關保留事項以外的股東決議案投票權約33.76%。
- (2) 程一笑先生通過Ke Yong擁有及控制338,767,480股A類股份及43,770,873股B類股份，佔本公司已發行股本總額約8.80%、佔本公司有關保留事項的股東決議案投票權約8.80%及佔有關保留事項以外的股東決議案投票權約32.62%。

一股A類股份可轉換為一股B類股份。截至最後可行日期，所有已發行在外的A類股份全部轉換為B類股份後，本公司將發行685,902,873股B類股份，相當於截至最後可行日期已發行在外的B類股份總數約15.78%。

根據上市規則第8A.22條，倘並無不同投票權受益人實益擁有任何A類股份，A類股份附有的不同投票權即終止。以下事項可導致上述情況：

- (1) 發生上市規則第8A.17條所載的任何情況，尤其是不同投票權受益人均：(1)身故；(2)不再為董事會成員；(3)聯交所認為彼等喪失履行董事職責的能力；或(4)聯交所認為彼等不再符合上市規則所載有關董事的要求；
- (2) 除上市規則第8A.18條批准的情況外，當A類股份持有人將全部A類股份的實益擁有權或當中經濟利益或附有的投票權轉讓予他人；
- (3) 代不同投票權受益人持有A類股份的主體均不再符合上市規則第8A.18(2)條規定；或
- (4) 所有A類股份已轉換為B類股份。

董事及高級管理層

於報告期及直至本年報日期，董事為：

執行董事

程一笑先生(董事長)
宿華先生

非執行董事

李朝暉先生
張斐先生
林欣禾先生(於2025年1月22日辭任)
王慧文先生

獨立非執行董事

黃宣德先生
馬寅先生
肖星教授(於2025年4月28日辭任)
盧蓉女士(於2025年4月28日獲委任)

董事會報告

董事履歷詳情載於下文「一 董事履歷詳情及其他資料」。

根據組織章程細則，所有董事至少每三年須退任一次，任何為填補臨時空缺或作為董事會新增成員而獲董事會委任的新董事任期僅至其獲委任後的本公司首屆股東週年大會為止。彼等均合資格於2026年股東週年大會重選連任。有關於2026年股東週年大會重選連任的董事詳情載列於將於適當時候寄發予股東(如需要)的通函。

獨立非執行董事的獨立性確認

本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條所載獨立性指引就其獨立性所發出的確認。本公司認為全體獨立非執行董事均為獨立人士。

董事履歷詳情及其他資料

我們於下文載列董事的最新履歷詳情及其他資料。

執行董事

程一笑先生

程一笑先生，42歲，聯合創始人、執行董事、董事長兼首席執行官。彼亦為提名委員會委員，並擔任本集團若干附屬公司董事職務。程先生負責制定本集團的長期戰略、監督本集團業務及營運管理，包括領導本集團日常營運、監督產品相關事宜和戰略投資及收購。

於2011年創立本集團前，程先生於2007年8月至2009年7月在惠普(Hewlett-Packard)擔任軟件工程師兼開發工程師，並於2009年9月至2011年2月於人人網(Renren Inc.)(於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：RENN)任職。2011年，程先生推出我們的原創移動應用程序「GIF快手」，該產品為一款供用戶製作及分享動圖的移動應用程序。

程先生於2007年7月在中國遼寧省獲得東北大學軟件學院軟件工程學士學位。

宿華先生

宿華先生，43歲，聯合創始人兼執行董事。彼亦為薪酬委員會委員，並擔任本集團若干附屬公司董事職務。宿先生負責為本集團貢獻長期價值。

宿先生於2013年11月加入本集團。在此之前，宿先生分別於2006年12月至2008年10月以及於2010年1月至2011年5月在谷歌中國(Google China)及百度公司(Baidu, Inc.)擔任工程師。

宿先生於2005年7月在中國北京獲得清華大學軟件學院計算機軟件學士學位。

非執行董事

李朝暉先生

李朝暉先生，50歲，非執行董事。彼亦為薪酬委員會委員。李先生於2017年3月加入本集團，主要負責向董事會提供專業意見。

李先生於2011年加入騰訊控股有限公司(Tencent Holdings Limited) (於聯交所上市的公司，股份代號：700)，目前擔任騰訊投資(Tencent Investment)的管理合夥人及騰訊的副總裁。李先生於2008年9月至2010年5月擔任貝塔斯曼亞洲投資基金(Bertelsmann Asia Investment Fund)的投資總監。

李先生亦為多家公司的董事。自2018年12月起擔任貝殼(KE Holdings Inc.) (於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：BEKE；於聯交所上市，股份代號：2423) 非執行董事，自2015年9月起擔任知乎(Zhihu Inc.) (於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：ZH；於聯交所上市，股份代號：2390) 非執行董事，自2013年12月至2022年8月曾擔任好買財富管理股份有限公司(Howbuy Wealth Management Co., Ltd.) (股份於全國中小企業股份轉讓系統報價的公司，股份代號：834418) 董事，自2020年12月至2023年3月曾擔任粉筆有限公司(Fenbi Ltd.) (於聯交所上市，股份代號：2469) 非執行董事。

李先生於1998年7月在中國北京獲得北京大學經濟學企業管理專業學士學位，於2004年5月在美國北卡羅來納州獲得杜克大學福誇商學院工商管理碩士學位。

董事會報告

張斐先生

張斐先生，53歲，非執行董事。彼亦為提名委員會委員。張先生於2014年2月加入本集團，主要負責參與制定本集團業務計劃和戰略及重大決策。

張先生擁有逾20年的風險投資經驗，專注於人工智能／雲計算，社交／數字媒體及娛樂，以及電動汽車／無人駕駛領域。張先生於2004年至2007年在北京擔任策源創投的合夥人，期間設立和管理一個創投基金，主導多項投資組合的投資。自2011年1月起，張先生擔任五源資本(5Y Capital)(原晨興資本(Morningside Venture Capital))的合夥人。2016年前後，張先生創立Neumann Advisory Hong Kong Limited(證監會第9類持牌公司)並擔任該公司的基金經理及負責人員。張先生自2017年12月起擔任小馬智行(Pony AI Inc.)(一家於納斯達克上市的公司，股份代碼：PONY，並於聯交所上市，股份代號：2026)的董事。

張先生於1994年7月在中國上海獲得上海交通大學工學學士學位，主修自動控制專業，於1999年5月在中國上海獲得中歐國際工商學院工商管理碩士學位。

林欣禾先生

林欣禾先生，61歲，於2025年1月22日辭任非執行董事。有關詳情，請參閱本公司日期為2025年1月22日的公告。

王慧文先生

王慧文先生，47歲，非執行董事。王先生曾擔任獨立非執行董事，並於2023年5月獲調任為非執行董事。彼於2021年2月加入本集團，主要負責本集團的戰略計劃、重大業務決策及公司治理。

王先生在互聯網行業擁有超過10年的管理及經營經驗。王先生於2005年12月參與創立了校內網(xiaonei.com)。校內網(xiaonei.com)於2006年10月出售予千橡互動集團，其後更名為人人網(Renren Inc.)(於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：RENN)。於2009年1月，王先生參與創立了淘房網(taofang.com)，並於2008年6月至2010年10月期間在該公司任職。王先生於2010年參與創辦了美團(Meituan)(於聯交所上市的公司，股份代號：3690)，於2015年10月至2023年3月期間擔任該公司的執行董事，並於2023年3月至2023年6月擔任該公司的非執行董事。

王先生於2001年7月獲中國北京清華大學電子工程學士學位。

獨立非執行董事

黃宣德先生

黃宣德先生，60歲，獨立非執行董事。彼亦為審核委員會及薪酬委員會主席，以及為提名委員會及企業管治委員會委員。黃先生於2021年2月加入本集團，主要負責向董事會提供獨立判斷。

黃先生在科技和互聯網行業擁有超過20年的經驗。黃先生現任京東集團股份有限公司(JD.com, Inc.)(於納斯達克上市的公司，股份代碼：JD；於聯交所第二上市，股份代號：9618)的高級顧問，並於2013年9月至2020年9月退休前擔任其首席財務官。

黃先生於2025年12月起擔任HashKey Holdings Limited(於聯交所上市的公司，股份代號：3887)的獨立非執行董事，於2023年12月起擔任蜜雪冰城股份有限公司(MIXUE Group)(於聯交所上市的公司，股份代號：2097)的獨立非執行董事，於2022年7月起擔任塗鴉智能(Tuya Inc.)(於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：TUYA；於聯交所上市，股份代號：2391)的獨立非執行董事，於2020年11月至2026年2月擔任逸仙電商(Yatsen Holding Limited)(於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：YSG)的獨立董事。

黃先生於2006年7月至2013年9月曾在文思信息技術有限公司及其後繼公司文思海輝技術有限公司擔任首席財務官。黃先生亦於2008年至2010年擔任文思信息技術有限公司的首席運營官，並於2011年至2012年擔任聯席總裁。2004年8月至2006年3月，黃先生於兩家中國科技及互聯網領域的公司擔任首席財務官。黃先生於2002年8月至2004年7月擔任紐約Citigroup Global Markets Inc.的投資銀行家。黃先生於1997年1月至2000年8月擔任畢馬威會計師行的多個職位，包括審計經理，且於1999年10月成為紐約州的合資格註冊會計師。

黃先生為英國牛津大學聖安東尼學院的基金會院士並於2021年10月至2022年9月在該校訪學，主修地緣經濟學。彼於1997年2月獲美國紐約市立大學巴魯克學院的會計學學士學位，並於2002年6月獲美國西北大學凱洛格管理學院工商管理碩士學位。

董事會報告

馬寅先生

馬寅先生，51歲，獨立非執行董事。彼亦為提名委員會及企業管治委員會主席，以及審核委員會及薪酬委員會委員。馬先生於2021年2月加入本集團，主要負責向董事會提供獨立判斷。

馬先生於2014年2月起擔任阿那亞控股集團有限公司總裁。馬先生曾於2006年4月至2013年9月於億城集團股份有限公司(於2015年改名為海航投資集團股份有限公司，於深圳證券交易所上市的公司，股份代號：000616)擔任多個管理職位，包括副總裁、常務副總裁及總裁。馬先生自2007年4月至2013年9月一直擔任海航投資集團股份有限公司董事。

馬先生於2009年7月在中國北京獲得北京大學高級管理人員工商管理碩士學位。

肖星教授

肖星教授，55歲，於2025年4月28日辭任獨立非執行董事。有關詳情，請參閱本公司日期為2025年4月28日的公告。

盧蓉女士

盧蓉女士，55歲，獨立非執行董事。彼亦為審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及企業管治委員會委員。盧女士於2025年4月加入本集團，主要負責向董事會提供獨立判斷。

盧女士是一位風險投資家，於美國及中國投資科技創業公司。彼於2019年至今為早期風險投資公司Atypical Ventures的創始人。於2006年，彼聯合創立並且管理科技風險投資公司DCM China。於1996年至2003年，盧女士擔任Goldman Sachs & Co.的副總裁。

盧女士亦在多家上市公司擔任董事。彼自2023年4月起擔任Volvo Car AB(於納斯達克斯德哥爾摩證券交易所上市的公司，股份代碼：VOLCAR-B)獨立董事。彼自2021年11月起擔任Unilever PLC(於倫敦證券交易所上市的公司，股份代碼：ULVR；於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：UL)非執行董事。自2016年10月起擔任Yum China Holdings, Inc.(於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：YUMC；於聯交所上市的公司，股份代號：9987)獨立董事，並於2017年10月至2025年5月擔任Uxin Limited(於納斯達克上市的公司，股份代碼：UXIN)獨立董事。

盧女士於1994年5月在美國馬里蘭州獲得馬里蘭大學巴爾的摩分校(University of Maryland, Baltimore County)經濟學學士學位，並於1996年5月在美國馬里蘭州獲得約翰霍普金斯大學(Johns Hopkins University)經濟學碩士學位。

高級管理層履歷詳情及其他資料

我們於下文載列高級管理層成員的最新履歷詳情及其他資料。

程一笑先生

程一笑先生，42歲，聯合創始人、執行董事、董事長兼首席執行官。詳情請參閱上文「— 董事履歷詳情及其他資料 — 執行董事」。

宿華先生

宿華先生，43歲，聯合創始人兼執行董事。詳情請參閱上文「— 董事履歷詳情及其他資料 — 執行董事」。

金秉先生

金秉先生，48歲，本公司首席財務官。彼於2022年1月加入本集團，主要負責本集團整體的財務（包括會計、財務管理等）、內部審計及資本市場活動等相關工作。

金先生有紮實且多元化的財務背景和經驗。於2010年8月至2014年3月，金先生任職於花旗集團的中國投資銀行部；於2014年3月至2017年4月，金先生在瑞士信貸任職，包括擔任亞太區投資銀行及資本市場中國科技產業組主管的職位，曾服務多家上市和非上市中國科技公司開展各類融資與併購交易；於2017年5月至2021年4月，金先生擔任歡聚集團（Joyy Inc.，前稱YY Inc.）（於納斯達克上市的公司，股份代碼：YY）的首席財務官；於2021年5月至2022年1月，金先生擔任作業幫的首席財務官。金先生亦曾供職於諮詢和企業銀行等領域。

金先生於2000年6月獲得中國北京外國語大學英語學士學位，於2004年6月獲得美國加利福尼亞大學聖迭戈分校太平洋國際事務碩士學位，及於2010年5月獲得美國賓夕法尼亞大學沃頓商學院工商管理碩士學位。

銀鑫先生

銀鑫先生，41歲，本集團創始團隊成員之一。銀先生亦擔任本集團若干附屬公司董事職務。彼主要負責本集團的集中採購、行政管理、IT中心及基礎設施建設。

銀先生於2012年加入本集團。銀先生曾負責包括服務器端研發、軟硬件架構、系統維護、投資和商業計劃等業務。加入本集團前，銀先生在科技及互聯網行業積累了深厚的理解和經驗，並於2009年9月至2012年3月於人人網（Renren Inc.）（於紐約證券交易所上市的公司，股份代碼：RENN）任職。

銀先生分別於2007年7月及2009年7月獲得中國遼寧省東北大學軟件工程學士學位及碩士學位。

董事會報告

楊遠熙先生

楊遠熙先生，41歲，本集團創始團隊成員之一。楊先生亦擔任本集團若干附屬公司董事職務。彼主要負責本集團的企業社會責任及內容安全。

楊先生於2011年加入本集團。楊先生曾負責Android客戶端研發、內部數據平台開發、用戶增長商務拓展及海外新產品搭建等業務。加入本集團前，楊先生於2007年8月至2009年8月在惠普(Hewlett-Packard)工作，於2009年9月至2010年9月在德科軟件(大連)有限公司(一家從事互聯網及技術業務的中國公司)任職。楊先生亦於2010年10月至2011年12月在華為任職。

楊先生於2007年7月獲得中國遼寧省大連理工大學計算機科學與技術學士學位。

董事的服務合約及委任書

執行董事

各執行董事已與本公司訂立服務合約，自2026年1月1日至2028年12月31日為期三年，惟須按組織章程細則所規定退任。服務合約可根據其條款與條件或由其中一方向另一方提前發出不少於三個月的書面通知予以終止。根據現行安排，並無應付執行董事的年度董事袍金。

非執行董事

李朝暉先生及張斐先生(均為非執行董事)已與本公司訂立委任書，自2024年1月1日至2026年12月31日為期三年。王慧文先生作為非執行董事已與本公司訂立委任書，自2026年1月1日至2028年12月31日為期三年。彼等惟須按組織章程細則規定退任。委任書可根據其條款與條件或由其中一方向另一方提前發出不少於一個月的書面通知予以終止。根據該等委任書，除王慧文先生有權獲得年度董事袍金500,000港元外，其他非執行董事無權就其非執行董事身份收取年度袍金。

獨立非執行董事

黃宣德先生及馬寅先生(均為獨立非執行董事)已與本公司訂立委任書，自2024年1月1日至2026年12月31日為期三年。盧蓉女士作為獨立非執行董事已與本公司訂立委任書，自2025年4月28日至2028年4月27日為期三年。彼等惟須按組織章程細則規定退任。委任書可根據其條款與條件或由其中一方向另一方提前發出不少於一個月的書面通知予以終止。根據該等委任書，各獨立非執行董事將收取年度董事袍金750,000港元。

除上文披露者外，概無董事（包括擬於2026年股東週年大會上建議重選之董事）已與本集團成員公司訂立本集團若不支付賠償（法定賠償除外）則不可於一年內終止的服務合約。

報告期內董事薪酬的詳情載於本年報合併財務報表附註9(b)。

董事於重大交易、安排及合約的權益

除本年報合併財務報表附註9(b)(v)及本節下文「一 關連交易」所披露者外，就董事所知，概無董事或與董事有關連的實體於或曾經於截至2025年12月31日止年度或年末存續且本公司或其附屬公司或同系附屬公司為訂約方的任何重大交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

董事收購股份或債權證的權利

除本節下文「一 首次公開發售前及首次公開發售後股份激勵計劃」所披露者外，於截至2025年12月31日止年度或年末，並無向任何董事或彼等之配偶或18歲以下之子女授出任何權利，致使彼等可藉購入本公司股份或債券而獲益，該等人士亦未行使該等權利；而本公司或其任何附屬公司或控股公司或控股公司之附屬公司並無訂立任何安排，致使董事、彼等之配偶或18歲以下之子女可獲取任何其他法人團體之權利。

董事於競爭業務的權益

除本年報所披露者及控股股東所持本集團的權益外，報告期內，控股股東或任何董事並無在與本集團業務直接或間接競爭或可能競爭的業務（本集團業務除外）中擁有任何須根據上市規則第8.10條作出披露的權益。

薪酬政策

我們以薪金、津貼、實物福利、退休金計劃供款及以股份為基礎的付款形式支付董事的薪酬。

本公司已遵照上市規則第3.25條成立薪酬委員會，並遵照企業管治守則制定其書面職權範圍。薪酬委員會的主要職責是檢討應付予董事及高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他報酬並向董事會提出建議，經參考可比較公司支付的薪金水平、董事及高級管理層投入的時間與職責以及本集團的僱用情況等因素。

董事及高級管理人員為首次公開發售前僱員持股計劃、首次公開發售後購股權計劃、首次公開發售後受限制股份單位計劃及2023股份激勵計劃的合資格參與者。

董事會報告

概無董事放棄或同意放棄任何薪酬，且本集團並無向任何董事支付薪酬作為加入本集團或加入本集團後的獎勵或離職補償。

於報告期，董事及五位最高薪酬人士薪酬的詳情載於本年報合併財務報表附註9。

退休及僱員福利計劃

本公司退休及僱員福利計劃的詳情載於本年報合併財務報表附註9。

獲准許的彌償條文

保障董事利益的獲准許彌償條文現已生效。根據組織章程細則第39.1條，董事有權從本公司的資產中獲得彌償，以彌償其作為董事在勝訴或無罪的任何民事或刑事法律訴訟中進行抗辯而招致或蒙受的一切損失或責任。本公司已就董事及主管人員可能會面對的法律訴訟購買適當的保險。

董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團的股份、相關股份及債權證中擁有的權益及淡倉

根據通過線上權益披露(DION)系統提交的存檔通知，就董事所知，截至2025年12月31日，董事及最高行政人員於本公司或任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的任何股份、相關股份及債權證中擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所的權益或淡倉(包括根據證券及期貨條例有關條文當作或視為擁有的權益及淡倉)，或根據證券及期貨條例第352條規定須登記於該條例所指本公司登記冊的權益或淡倉，或根據上市規則所載標準守則規定須知會本公司及聯交所的權益或淡倉如下：

(a) 於本公司股份的權益

董事或最高行政人員姓名	身份／權益性質 ⁽¹⁾	相關公司	所持股份數目及類別	佔本公司相關類別股份的股權概約百分比 ⁽²⁾	佔本公司已發行在外股本的股權概約百分比 ⁽²⁾
宿華先生 ⁽³⁾	信託創始人及委託人(L)	Vistra Trust (Singapore) Pte. Limited	363,811,969股 A類股份	51.78%	8.42%
			63,657,552股 B類股份	1.76%	1.47%
	信託創始人及委託人(S)	Reach Best	110,000,000股 B類股份	3.04%	2.55%
			於受控制法團的權益(L)	363,811,969股 A類股份	51.78%
	於受控制法團的權益(S)	—	63,657,552股 B類股份	1.76%	1.47%
			110,000,000股 B類股份	3.04%	2.55%
實益權益(L)	—	5,699,103股 B類股份	0.16%	0.13%	
程一笑先生 ⁽⁴⁾	信託創始人及委託人(L)	Vistra Trust (Singapore) Pte. Limited	338,767,480股 A類股份	48.22%	7.84%
			43,770,873股 B類股份	1.21%	1.01%
	於受控制法團的權益(L)	Ke Yong	338,767,480股 A類股份	48.22%	7.84%
			43,770,873股 B類股份	1.21%	1.01%
	實益權益(L)	—	16,246,756股 B類股份	0.45%	0.38%
			張斐先生 ⁽⁵⁾	信託創始人(L)	信託

董事會報告

附註：

- (1) 字母「L」代表好倉，字母「S」代表淡倉。
- (2) 截至2025年12月31日，本公司已發行在外股本合共4,319,480,283股，由702,579,449股A類股份及3,616,900,834股B類股份組成。
- (3) Reach Best的全部權益由一實體持有，而該實體由作為一項信託受託人的Vistra Trust (Singapore) Pte. Limited全資擁有，該信託乃宿華先生(作為委託人)為宿華先生及其家族利益而設立。根據證券及期貨條例，截至2025年12月31日，宿華先生被視為於Reach Best持有的363,811,969股A類股份及63,657,552股B類股份好倉以及110,000,000股B類股份淡倉中擁有權益。
- 截至2025年12月31日，宿華先生根據首次公開發售前僱員持股計劃亦被視為持有5,699,103份已授出但未行使的B類股份購股權。
- (4) Ke Yong的全部權益由一實體持有，而該實體由作為一項信託受託人的Vistra Trust (Singapore) Pte. Limited全資擁有，該信託乃程一笑先生(作為委託人)為程一笑先生及其家族利益而設立。根據證券及期貨條例，截至2025年12月31日，程一笑先生被視為於Ke Yong持有的338,767,480股A類股份及43,770,873股B類股份擁有權益。
- 截至2025年12月31日，程一笑先生根據首次公開發售後購股權計劃亦被視為持有16,246,756份已授出但未行使的B類股份購股權。
- (5) 根據證券及期貨條例，截至2025年12月31日，張斐先生被視為於全權信託受託人控制的實體所持26,728,522股B類股份擁有權益，而張斐先生為該全權信託的始創人。

(b) 於相聯法團的權益

董事或最高 行政人員姓名	權益性質 ⁽¹⁾	相聯法團	註冊資本金額 (人民幣元)	所持相聯法團 股權百分比 ⁽²⁾
宿華先生	實益權益(L)	杭州遊趣 ⁽³⁾	10,000,000	90.00%
		北京一笑 ⁽⁴⁾	10,000,000	32.32%
程一笑先生	實益權益(L)	北京一笑 ⁽⁴⁾	10,000,000	25.86%

附註：

- (1) 字母「L」代表好倉。
- (2) 分別根據杭州遊趣及北京一笑各自的註冊資本計算。
- (3) 杭州遊趣為合併聯屬實體，分別由宿華先生及彭小春女士擁有90%及10%權益。
- (4) 北京一笑為合併聯屬實體，分別由(i)宿華先生擁有32.32%權益、(ii)楊遠熙先生擁有29.24%權益、(iii)程一笑先生擁有25.86%權益、及(iv)銀鑫先生擁有12.58%權益。

除上文所披露者外，就董事所知及截至2025年12月31日，本公司董事及最高行政人員概無於本公司或其相聯法團（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或被視為擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及8分部須知會本公司及聯交所的任何權益或淡倉（包括根據證券及期貨條例有關條文當作或視為擁有的權益及淡倉），或根據證券及期貨條例第352條規定須登記於該條例所指登記冊的權益或淡倉，或根據標準守則規定須知會本公司及聯交所的權益或淡倉。

主要股東及其他人士於股份及相關股份的權益及淡倉

根據通過線上權益披露(DION)系統提交的存檔通知，就董事所知，截至2025年12月31日，以下各方（並非本公司董事及最高行政人員）於股份或相關股份中擁有須根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部條文向本公司披露記錄於本公司根據證券及期貨條例第336條存置的登記冊內的權益或淡倉：

名稱	權益性質 ⁽¹⁾	所持股份數目及類別	佔本公司 相關類別 股份的股權 概約百分比 ⁽²⁾	佔本公司 已發行在外 股本的股權 概約百分比 ⁽²⁾
B類股份				
騰訊控股有限公司 ⁽³⁾	受控制法團的權益(L)	678,583,107股 B類股份	18.76%	15.71%
Tencent Mobility Limited ⁽³⁾	實益權益(L)	506,143,854股 B類股份	13.99%	11.72%
BlackRock, Inc. ⁽⁴⁾	受控制法團的權益(L)	209,857,213股 B類股份	5.80%	4.86%
	受控制法團的權益(S)	148,700股 B類股份	0.004%	0.003%

董事會報告

附註：

- (1) 字母「L」代表好倉，字母「S」代表淡倉。
- (2) 截至2025年12月31日，本公司已發行在外股本合共4,319,480,283股，由702,579,449股A類股份及3,616,900,834股B類股份組成。
- (3) 騰訊控股有限公司透過其多家附屬公司或其控制的實體於678,583,107股B類股份中擁有權益，包括Tencent Mobility Limited直接持有的506,143,854股B類股份。
- (4) BlackRock, Inc.透過其多家附屬公司或其控制的實體於209,857,213股B類股份好倉及148,700股B類股份淡倉中擁有權益，其中包括透過其持有若干非上市衍生工具（以現金結算）的3,176,600股相關B類股份好倉及124,100股相關B類股份淡倉。

除上文所披露者外，截至2025年12月31日，就董事所知，概無任何人士（並非本公司董事或最高行政人員的人士）於本公司股份或相關股份擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部須披露的權益或淡倉，或根據證券及期貨條例第336條規定須記入本公司須保存登記冊之權益或淡倉。

首次公開發售前及首次公開發售後股份激勵計劃

首次公開發售前僱員持股計劃

下文概述根據全體股東於2018年2月6日的書面決議案批准及採納的本公司經修訂及重述的股份激勵計劃的主要條款。首次公開發售前僱員持股計劃的條款不受上市規則第17章的條文規限。有關根據首次公開發售前僱員持股計劃授予董事、高級管理人員及本公司其他關連人士的購股權詳情，請參閱招股章程附錄五「法定及一般資料—4.首次公開發售前僱員持股計劃」。

目的

首次公開發售前僱員持股計劃之目的旨在通過以授出股份激勵的方式吸引、激勵、留任及獎勵若干高級職員、僱員、董事及其他合資格人士，並進一步將首次公開發售前僱員持股計劃獲授獎勵人士的利益與廣大股東利益掛鉤，促進本公司的成功並增進股東的利益。

首次公開發售前僱員持股計劃選定參與者

首次公開發售前僱員持股計劃的獎勵僅可授予由管理人（定義見下文）釐定的合資格人士。「合資格人士」指於授出有關獎勵（定義見下文）時符合下述其中一項條件的任何人士：

- (a) 本公司或其任何聯屬公司的任何高級職員（不論是否董事）或僱員；
- (b) 任何董事會成員；或
- (c) 本公司其中一家聯屬公司的任何董事，或任何向本公司或其其中一家聯屬公司提供或已提供真誠服務的個人專家顧問或顧問（有關在募集資本的交易或作為造市商或該實體證券的發起人提供或銷售本公司或其聯屬公司（如適用）證券的服務除外）。

僅在顧問或專家顧問參與首次公開發售前僱員持股計劃不會對本公司遵守任何適用法律有不利影響的情況下，方可根據上文(c)段選擇顧問或專家顧問為合資格人士。根據首次公開發售前僱員持股計劃的規定，管理人可不時選擇以購股權（「購股權」）及受限制股份獎勵（「受限制股份」）（統稱「獎勵」）的方式向合資格人士授予獎勵，以及決定各項購股權的性質及數目。

股份數目上限

可發行的股份總數上限為711,946,697股（或會就其他攤薄發行作出調整），佔本年報日期本公司已發行股本（不包括庫存股份）約16.38%。

承授人最高配額

首次公開發售前僱員持股計劃並無規定各參與者最高配額。

管理

首次公開發售前僱員持股計劃由管理人管理，而所有首次公開發售前僱員持股計劃下的獎勵均由管理人授權。首次公開發售前僱員持股計劃的「管理人」指董事會或管理首次公開發售前僱員持股計劃的所有或若干事務的董事會委員會。任何有關委員會均須包括一名或以上董事或適用法律及組織章程大綱及細則規定的其他人數的董事。在《公司法》及任何其他適用法律允許的情況下，董事會或委員會（視乎情況而定）可向本公司不同委員會或一名或多名高級職員授出首次公開發售前僱員持股計劃或不同級別權限的權力。根據權力及授權委託，有關委員會或高級職員的行動屬管理人的行動。除非組織章程大綱及細則或有關管理人的適用章程另有指明，否則：(a)代理管理人的大多數成員須構成法定人數；及(b)代理管理人的行動須根據出席會議的大多數成員的投票（假設達到法定人數或管理人成員達成一致書面同意）作出。

根據首次公開發售前僱員持股計劃明確規定，管理人獲授權及允許進行與授出獎勵及管理首次公開發售前僱員持股計劃有關的被視為需要或可取的行動（倘若為委員會或獲授權的一或多名高級職員，則以委員會或該人士獲得的授權為限）。

授出獎勵

管理人獲授權根據首次公開發售前僱員持股計劃的條款批准並向參與者授出獎勵。所授出的獎勵以本公司及參與者按照管理人批准的形式訂立的協議（「獎勵協議」）為憑證。證明獎勵的獎勵協議須載有由管理人就獎勵訂立的條款，以及管理人就獎勵施加的其他條款、規定或限制，惟於各情況下須遵守首次公開發售前僱員持股計劃的適用條文及限制。管理人可要求獲授獎勵的人士即時簽署證明獎勵的獎勵協議並交回本公司。此外，管理人亦可要求任何獲授獎勵的已婚人士之配偶，即時簽署證明向獲授獎勵人士授出獎勵的獎勵協議或簽署管理人可能就授出獎勵而要求的其他配偶同意書並交回本公司。首次公開發售前僱員持股計劃條款未訂明於申請或接受獎勵時所需支付的款項。

董事會報告

購股權

(a) 行使價

根據下述首次公開發售前僱員持股計劃的條文，管理人將會釐定授出購股權時每份購股權所涉每股普通股的購買價（即購股權的「行使價」），行使價將載於適用獎勵協議，惟須遵守首次公開發售前僱員持股計劃若干定價限制。

(b) 付款

除非及直至本公司悉數收取有關行使價、已履行所有相關預繳責任及已達成首次公開發售前僱員持股計劃或獎勵協議所載有關行使購股權的所有其他條件，否則本公司並無責任交付因行使購股權而購買的普通股之股票。就行使購股權而購買任何普通股的購買價須於每次購買時按照管理人允許或要求的合法對價全額支付。

(c) 歸屬及期限

管理人將會就各項購股權釐定歸屬及／或行使條文（可能包括績效標準、時間推移或其他因素或該等因素的組合），有關條文將會載於適用的獎勵協議。除非管理人另有明確表明，購股權一旦可予行使，則購股權將可一直行使，直至購股權到期或提前終止為止。在遵守適用證券法的情況下且或會根據首次公開發售前僱員持股計劃所載提早終止，除非管理人另有規定，否則概無購股權（授予本公司或其任何聯屬公司的高級職員、董事或專家顧問的購股權除外）可在授出購股權日期起計五年內按低於每年20%的比率歸屬。

各項購股權應在授出日期起計不多於10年到期，或根據首次公開發售前僱員持股計劃規定提前終止。如經管理人以書面或參與者特別授權，則就或按購股權支付任何現金或配發股份可延遲至較後日期。

(d) 行使

已歸屬的購股權可於下列日期行使：(i)上市日期；(ii)發生控制權轉變事件（定義見首次公開發售前僱員持股計劃）（以較早者為準），除非管理人在遵守適用法律及法規的情況下明確規定可於上述任一日期前的一個或多個窗口期內行使購股權。任何可行使購股權於本公司接獲參與者相關行使書面通知（以管理人可能不時規定的格式及形式）連同根據首次公開發售前僱員持股計劃規定的任何應付款項及書面聲明時視為已行使。

受限制股份

(a) 購買價

管理人將於授出獎勵之時釐定每份受限制股份獎勵(「**股份獎勵**」)所涉每股普通股的購買價，惟須遵守下文第(b)段。於任何情況下，該等購買價不得低於普通股的面值。

(b) 付款

本公司並無責任於本公司的股東名冊中記錄或發出股票證明根據股份獎勵授出普通股，除非及直至本公司已悉數收取購買價且管理人制定的其他所有購買條款已達成(屆時將發行有關股份並記錄於本公司的股東名冊內)。購買股份獎勵所涉的任何股份之價格須於購買時以管理人允許或要求的合法對價全額支付。

(c) 歸屬及條款

適用獎勵協議將載有股份獎勵所涉普通股所受的限制(可能根據績效標準、時間推移或其他因素或該等因素的組合)。在符合適用證券法的範圍內，股份獎勵所涉普通股所受的限制(除向本公司或其聯屬公司高級職員、董事或專家顧問授出的獎勵外，該等獎勵包括更多限制性條文)須自授出獎勵日期五年內隨有關股份失效，比例為每年獎勵所涉股份數目(或會因首次公開發售前僱員持股計劃所述進行的回購而更改)至少20%。

股份獎勵須於授出日期起計10年內歸屬或由本公司購回，惟可按首次公開發售前僱員持股計劃規定或根據有關計劃購回及提早終止。如經管理人以書面或參與者特別授權，則就股份獎勵支付現金或配發股份可延遲至較後日期。

有效期

首次公開發售前僱員持股計劃於上市後終止，此後本公司不得根據首次公開發售前僱員持股計劃授出其他獎勵，但首次公開發售前僱員持股計劃的條款在所有其他方面仍全面有效，終止前授出的獎勵繼續有效並可根據首次公開發售前僱員持股計劃的條款行使。

董事會報告

根據首次公開發售前僱員持股計劃授出的未行使購股權

截至上市日期，本公司已根據首次公開發售前僱員持股計劃向7,020名承授人(包括董事、高級職員及本公司其他僱員)授出購股權，可認購合共626,184,514股股份，其中對應363,146,799股股份的購股權已行使。所有該等363,146,799股股份已於上市時作為B類股份發行。承授人概無就根據首次公開發售前僱員持股計劃授出的購股權支付任何對價。詳情請參閱招股章程附錄五「法定及一般資料—4.首次公開發售前僱員持股計劃—未行使的獲授購股權」。截至上市日期，本公司並無根據首次公開發售前僱員持股計劃發行任何受限制股份。

並無購股權或受限制股份於上市後根據首次公開發售前僱員持股計劃授出。

下表列示根據首次公開發售前僱員持股計劃授予各參與者或各類別參與者的購股權變動詳情：

姓名/名稱	授出日期	歸屬期 ⁽¹⁾	行使期	截至2025年				截至2025年		
				行使價 (美元)	尚未行使 購股權的 相關B類 股份數目	報告期 已行使的 購股權數目	緊接行使 日期前B類 股份的加權 平均價(港元)	報告期 已註銷的 購股權數目	報告期 已失效的 購股權數目	尚未行使 購股權的 相關B類 股份數目
董事										
宿華先生	2017年6月30日至 2020年4月1日	4年	2021年8月6日至 2030年3月31日	0.0422	5,699,103	0	—	0	0	5,699,103
其他承授人										
僱員	2014年12月22日至 2021年1月7日	0至4年	2021年8月6日至 2031年3月31日	0.0422-16.66	29,090,919	(13,012,524)	56.07	0	(1,268,380)	14,810,015
總計					<u>34,790,022</u>	<u>(13,012,524)</u>		0	(1,268,380)	20,509,118

附註：

⁽¹⁾ 歸屬期是指所授購股權的總歸屬期(即授出日期至最後歸屬日期之期間)。

首次公開發售後購股權計劃

首次公開發售後購股權計劃於2021年1月18日由當時的全體股東批准及採納。首次公開發售後購股權計劃的條款受上市規則第十七章所規限。下文概述首次公開發售後購股權計劃的若干主要條款。

目的

首次公開發售後購股權計劃旨在為選定參與者提供獲取本公司專有權益的機會，藉以鼓勵彼等為本公司及其股東整體利益積極工作，提高本公司及其股份的價值。通過首次公開發售後購股權計劃，本公司可以靈活方式挽留、激勵、回報選定參與者，向其提供薪酬、酬金及／或福利。

選定參與者

董事會或其授權代表全權酌情認為已經或將會對本集團有貢獻的任何個人（本集團任何成員公司或任何聯屬人士的僱員、董事、高級職員、顧問、諮詢人、分銷商、承包商、客戶、供應商、代理人、業務夥伴、合營夥伴或服務提供者）均可獲提呈及授予購股權（「購股權」）。然而，居於當地法律及法規禁止根據首次公開發售後購股權計劃授出、接納或行使購股權或董事會或其授權代表認為根據當地相關法律及法規必須或適宜排除的個人並無資格獲提呈或授予購股權。

承授人最高配額

除非經股東批准，於任何12個月期間內因行使根據首次公開發售後購股權計劃及本公司任何其他購股權計劃已授出及將授出的購股權（包括已行使及尚未行使的購股權）而向各選定參與者發行及將發行的B類股份總數，不得超過已發行B類股份總數的1%（「個人上限」）。倘若再向選定參與者授出購股權將導致截至及包括再授出日期止12個月內該名選定參與者因行使已授出及將授出的全部購股權（包括已行使、註銷及尚未行使的購股權）而獲發行及將發行的B類股份總數超過個人上限，則須經股東另行批准（而該名選定參與者及其聯繫人不得參與投票）。

授出購股權

要約須以一式兩份的函件形式向選定參與者作出，訂明授出購股權的條款。該等條款可包括購股權必須持有指定最短期限及／或必須達到指定基本表現目標方可全部或部分行使，亦可包括董事會或其授權者酌情訂立其他個別適用或通用的條款。

當要約函件（當中包括經由承授人正式簽署並清楚列出獲接納要約所涉及的B類股份數目的接納要約函件）的複印本，連同以本公司為收款人及作為購股權授出對價的1.00港元匯款，由本公司於要約函件送達承授人當日起計20個營業日內收訖後，該項要約將被視作已獲接納，而該項要約有關的購股權即被視作已經授出及已經生效。

董事會報告

認購價

因行使購股權而根據購股權認購的每股B類股份應付金額將由董事會釐定，惟不得低於下列最高者：

- (a) 授出日期聯交所每日報價表所列的B類股份收市價；
- (b) 緊接授出日期前五個營業日聯交所每日報價表所列的B類股份平均收市價；或
- (c) 授出日期B類股份面值。

歸屬購股權

於首次公開發售後購股權計劃有效的情况下，董事會或其授權代表或會不時釐定相關歸屬標準及條件或購股權歸屬期間，惟須遵守所有適用法律。

行使購股權的時間

承授人可於董事會或其授權代表釐定並知會承授人之期間內(可自授出日期翌日起，惟無論如何不遲於授出日期起計10年止)隨時行使全部或部分購股權，但必須遵守授出購股權的條款與條件。

B類股份數目上限

可能因行使根據首次公開發售後購股權計劃及任何其他計劃授出的全部購股權而發行的B類股份總數為334,195,773股，不超過上市日期已發行B類股份的10% (「購股權計劃授權上限」) (不包括可能因行使超額配股權及根據首次公開發售前購股權計劃及首次公開發售後受限制股份單位計劃授出的購股權而發行的B類股份)。購股權計劃授權上限佔本年報日期本公司已發行股本(不包括庫存股份)約7.69%。於計算購股權計劃授權上限時，根據首次公開發售後購股權計劃(或本公司任何其他購股權計劃)規則條款失效的購股權將不予計算。

可能因行使根據首次公開發售後購股權計劃及本公司任何時間任何其他購股權計劃已授出但尚未行使的全部購股權而發行(及上市規則第十七章條文適用)的B類股份數目整體上限，不得超過不時已發行B類股份的30% (「購股權計劃上限」)。倘若根據本公司(或其附屬公司)的任何計劃授出購股權將導致超過購股權計劃上限，則不得授出購股權。

經股東事先在股東大會批准及／或根據上市規則不時指定的其他規定，購股權計劃授權上限可隨時更新。然而，經更新的購股權計劃授權上限不得超過批准當日已發行B類股份的10%。計算經更新的購股權計劃授權上限時，根據首次公開發售後購股權計劃及本公司任何其他購股權計劃原已授出（及上市規則第十七章條文適用）的購股權（包括尚未行使、根據相關條款註銷或失效或已行使的購股權）將不予計算。

本公司亦可授出超過購股權計劃授權上限的購股權，惟授出對象須為特別指定的選定參與者及事先經股東在股東大會批准。

有效期

首次公開發售後購股權計劃自上市日期生效，在2023股份激勵計劃於2023年6月23日成為無條件並生效時終止。終止後，本公司並無進一步根據首次公開發售後購股權計劃授出購股權，但就終止前授出的購股權而言，首次公開發售後購股權計劃的條文在所有其他方面仍全面有效。

根據首次公開發售後購股權計劃授出的未行使購股權

自首次公開發售後購股權計劃於2023年6月23日終止以來，概無購股權可予授出。首次公開發售後購股權計劃並無規定服務提供者分項限額。

根據首次公開發售後購股權計劃授予各參與者或各類別參與者的購股權變動詳情如下：

報告期已授出購股權詳情

姓名 / 名稱	授出日期	歸屬期 ⁽¹⁾	行使期	截至2025年 1月1日尚未行使 購股權的相關 行使價 (港元)	截至2025年 1月1日尚未行使 購股權的相關 B類股份數目	報告期 已授出購股權 的相關B類 股份數目	報告期已授出購股權的表現日票	授出日期 購股權 的公允價值 (港元)	已行使購股權 數目	報告期 已行使購股權 加權平均價 (港元)	報告期 已結算的 購股權數目	報告期 已失效的 購股權數目	截至2025年 12月31日 尚未行使購股權 的相關B類 股份數目
董事													
程一斌先生	2022年4月14日	4年	2023年4月13日至 2029年4月13日	66.46	3,246,770	不適用	不適用	不適用	0	—	0	0	3,246,770
程一斌先生	2023年3月30日	3年	2024年3月30日至 2030年3月29日	59.40	12,999,986	不適用	不適用	不適用	0	—	0	0	12,999,986
其他承授人													
僱員	2022年1月24日	4年	2023年1月23日至 2029年1月23日	86.85	4,683,663	不適用	不適用	不適用	0	—	0	0	4,683,663
僱員	2022年3月30日	2至4年	2022年6月29日至 2029年3月29日	76.29	7,311,284	不適用	不適用	不適用	(932,133)	84.59	0	(940,741)	5,438,410
僱員	2022年4月21日	2至4年	2022年7月20日至 2029年4月20日	62.30	33,069,824	不適用	不適用	不適用	(19,091,215)	70.89	(57,818)	(4,158,957)	9,761,834
僱員	2022年6月23日	1年	2023年6月22日至 2026年6月22日	83.55	6,251	不適用	不適用	不適用	0	—	0	0	6,251
僱員	2022年7月21日	3.69至4年	2023年3月29日至 2029年7月20日	82.40	526,987	不適用	不適用	不適用	(63,100)	84.60	0	(52,797)	411,090
僱員	2022年9月27日	4年	2023年9月26日至 2029年9月26日	56.15	67,922	不適用	不適用	不適用	0	—	0	0	67,922

報告期已授出購股權詳情

姓名 / 名稱	授出日期	歸屬期 ⁽¹⁾	行使期	截至2025年 1月1日尚未行使 購股權的相關 行使價 (港元)	截至2025年 1月1日尚未行使 購股權的相關 B類股份數目	報告期 已授出購股權 的相關B類 股份數目	報告期已授出購股權的表現日票	緊接授出 購股權日期前 的B類股份 收市價 (港元)	授出日期 購股權 的公允價值 (港元)	已行使購股權 數目	緊接行使日期 前B類股份的 加權平均價 (港元)	報告期 已結算的 購股權數目	報告期 已失效的 購股權數目	截至2025年 12月31日 尚未行使購股權 的相關B類 股份數目
僱員	2022年10月20日	2至4年	2023年10月19日至 2029年10月19日	48.86	30,603	不適用	不適用	不適用	不適用	(30,603)	56.60	0	0	0
僱員	2022年11月29日	2-34年	2023年4月1日至 2029年11月28日	54.80	2,587,418	不適用	不適用	不適用	不適用	(2,100,116)	69.48	0	(8,999)	478,303
僱員	2022年12月29日	4年	2023年12月28日至 2029年12月28日	70.65	177,935	不適用	不適用	不適用	不適用	(48,900)	75.60	0	(80,031)	49,004
僱員	2023年1月19日	3年	2024年1月19日至 2030年1月18日	72.63	1,548,412	不適用	不適用	不適用	不適用	0	—	0	0	1,548,412
總計					66,257,055					(22,266,067)		(57,818)	(5,241,525)	38,691,645

附註：

(1) 歸屬期是指所授購股權的總歸屬期(即授出日期至最後歸屬日期之期間)。

董事會報告

首次公開發售後受限制股份單位計劃

首次公開發售後受限制股份單位計劃於2021年1月18日由當時的全體股東批准及採納。由於本公司於經修訂上市規則第十七章生效日期2023年1月1日前採納首次公開發售後受限制股份單位計劃，故首次公開發售後受限制股份單位計劃不受第十七章的條文所規限，惟須遵守上市規則第17.06A、17.06B、17.06C、17.07、17.07A及17.09條的披露規定。本公司可就董事會或其授權代表(包括董事會委員會、首席執行官或獲董事會授權之人士)授出任何獎勵(定義見下文)委任受託人(「受託人」)管理首次公開發售後受限制股份單位計劃，根據首次公開發售後受限制股份單位計劃，獎勵可以B類股份(「獎勵股份」)或按獎勵股份的實際售價以現金形式授予。下文概述首次公開發售後受限制股份單位計劃的若干主要條款。

目的

首次公開發售後受限制股份單位計劃旨在認可及獎勵對本集團有貢獻的合資格人士(定義見下文)、吸引最優秀的人才，並為彼等提供額外激勵，使合資格人士與本集團的利益保持一致，並進一步促進本集團業務的長期成功。

受限制股份單位參與者

董事會或其授權代表全權酌情認為已經或將會對本集團有貢獻的任何個人，即本集團任何成員公司或任何聯屬人士(包括為其設立的任何僱員福利信託的代理人及／或受託人)的僱員、董事(包括執行董事、非執行董事及獨立非執行董事)、高級職員、顧問、諮詢人、分銷商、承包商、客戶、供應商、代理人、業務夥伴、合營夥伴或服務提供者(「合資格人士」)，均合資格獲得獎勵。然而，倘若任何個人所處居住地的法律及規例禁止根據首次公開發售後受限制股份單位計劃授出、接納或歸屬獎勵，或董事會或其授權代表認為，為遵守該地的適用法律及規例而排除該有關個人屬必要或合適，則有關人士無權參與首次公開發售後受限制股份單位計劃。

承授人最高配額

首次公開發售後受限制股份單位計劃並無規定承授人最高配額。獎勵將根據上市規則規定向合資格人士授出。

受限制股份單位獎勵

根據首次公開發售後受限制股份單位計劃的受限制股份單位獎勵(「獎勵」)給予首次公開發售後受限制股份單位計劃的參與者一項有條件的權利，於歸屬獎勵時取得獎勵股份或與獎勵股份於歸屬日期當日或前後的市值相等的現金(由董事會或其授權代表全權酌情決定)。獎勵包括(倘若董事會或其授權代表全權酌情指定)自授出獎勵之日起直至歸屬獎勵之日止期間現金及非現金收入、股息或分派及／或有關該等股份的非現金及非股票分派的銷售收益。謹此說明，即使獎勵股份尚未歸屬，董事會或其授權代表仍可不時酌情釐定有關將派付予選定參與者之獎勵股份之本公司已宣派及派付之任何股息。

授出獎勵

董事會或其授權代表可不時全權酌情以獎勵函(「獎勵函」)之形式向選定參與者(若為董事會授權代表，則向本公司董事或高級職員以外之任何選定參與者)授出獎勵。獎勵函應訂明授出日期、有關獎勵之獎勵股份數目、歸屬標準及條件、歸屬日期及董事會或其授權代表認為必要之其他詳情。首次公開發售後受限制股份單位計劃的條款未訂明於申請或接受獎勵時所需支付的款項或獎勵的購買價。

歸屬獎勵

於首次公開發售後受限制股份單位計劃有效的情况下，董事會或其授權代表或會不時釐定相關歸屬標準及條件或獎勵歸屬期間，惟須遵守所有適用法律。

首次公開發售後受限制股份單位計劃上限

倘若根據首次公開發售後受限制股份單位計劃所授出的獎勵(不包括根據首次公開發售後受限制股份單位計劃的規則已失效或註銷的獎勵)(假設該獎勵被接受)所涉B類股份總數(每手買賣單位或此數目的完整倍數)(倘若以現金代替股份作為獎勵，則指與現金獎勵金額相等的B類股份總數)將超逾合共205,409,736股股份(「首次公開發售後受限制股份單位計劃上限」)，佔本年報日期本公司已發行股本(不包括庫存股份)約4.73%，但每年不得超過本公司於相關時間之已發行股份總額的3%，則未經股東批准，不得根據首次公開發售後受限制股份單位計劃授出獎勵。首次公開發售後受限制股份單位計劃上限可根據下段不時更新。

董事會報告

更新首次公開發售後受限制股份單位計劃上限

首次公開發售後受限制股份單位計劃上限於取得股東事先批准後可不時更新，惟根據經不時更新的上限於經更新上限批准日期（「**新批准日期**」）後授出的受限制股份單位涉及的股份總數，無論如何不得超過截至有關新批准日期已發行股份的3%。就釐定根據經更新的上限於新批准日期後授出的受限制股份單位涉及的最高股份總數而言，於新批准日期前根據首次公開發售後受限制股份單位計劃授出的受限制股份單位所涉及的股份（不包括根據首次公開發售後受限制股份單位計劃已失效或已註銷的受限制股份單位所涉及的股份）將不會計算在內。

有效期

首次公開發售後受限制股份單位計劃自上市日期開始，並在2023股份激勵計劃於2023年6月23日成為無條件及生效後終止。終止後，本公司並無根據首次公開發售後受限制股份單位計劃授出其他受限制股份單位，但就終止前所授出的受限制股份單位而言，首次公開發售後受限制股份單位計劃的條文在所有其他方面仍全面有效。

委任受託人

本公司可委任受託人協助管理及歸屬根據首次公開發售後受限制股份單位計劃授出的受限制股份單位。獲董事會或其授權代表批准後，本公司可(i)向受託人配發及發行股份，該等股份將由受託人持有，並將用於落實受限制股份單位的歸屬及／或(ii)指示及促使受託人向任何股東收取現有B類股份或購買現有B類股份（不論是在場內或場外）以落實受限制股份單位的歸屬。本公司應促使以董事會或其授權代表決定的任何方式向受託人提供充裕資金，使受託人能夠履行有關管理首次公開發售後受限制股份單位計劃的責任。

根據首次公開發售後受限制股份單位計劃授出的受限制股份單位

自首次公開發售後受限制股份單位計劃於2023年6月23日終止以來，概無受限制股份單位可予授出。首次公開發售後受限制股份單位計劃並無規定服務提供者分項限額。

根據首次公開發售後受限制股份單位計劃授予各類別參與者的受限制股份單位變動詳情如下：

姓名/名稱	授出日期	歸屬期 ⁽¹⁾	截至2025年1月1日		報告已授出受限制股份單位數目		截至2025年12月31日		截至2025年12月31日尚未歸屬受限制股份單位數目	截至2025年12月31日尚未歸屬受限制股份單位價值	截至2025年12月31日尚未歸屬受限制股份單位數目	截至2025年12月31日尚未歸屬受限制股份單位價值	截至2025年12月31日尚未歸屬受限制股份單位數目	截至2025年12月31日尚未歸屬受限制股份單位價值
			購買價值(港元)	相關B類股份數目	報告已授出受限制股份單位數目	報告已授出受限制股份單位價值	報告已授出受限制股份單位數目	報告已授出受限制股份單位價值						
董事	2024年2月22日	0.45至4年	0	1,379	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年4月22日	4年	0-0.3273	561,422	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年4月28日	0.48至4年	0-0.3273	677,516	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年5月30日	0.19至4年	0-0.3273	256,705	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年6月29日	4年	0-0.3273	245,871	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年7月21日	0.04至4年	0-0.3273	426,908	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年8月27日	0.95至4年	0	496,332	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年9月26日	0至4年	0-0.3273	1,563,840	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年10月22日	4年	0-0.3273	3,952,566	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年11月30日	3.74至4年	0	622,107	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年12月28日	4年	0	475,560	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年12月28日	4年	0	1,535,140	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年2月24日	4年	0	170,602	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年3月30日	4年	0	1,204,025	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年4月21日	4年	0	371,2649	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年5月30日	4年	0	814,081	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年6月23日	4年	0	598,895	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年7月21日	4年	0	1,136,330	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年8月31日	4年	0	533,201	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年9月27日	1至4年	0	1,202,831	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年10月20日	2至4年	0	9,587,748	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年11月29日	0至4年	0	1,780,864	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2024年12月29日	0至4年	0	1,343,077	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2023年1月19日	4年	0	713,887	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
董事	2023年4月21日	1至4年	0	17,071,598	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
總計				50,685,134										

附註：

(1) 歸屬期是指所授受限制股份單位的總歸屬期(即授出日期至最後歸屬日期之期間)。

董事會報告

2023 股份激勵計劃

股東於2023年6月16日（「採納日期」）批准及採納2023股份激勵計劃，於2023年6月23日成為無條件，自採納日期起生效，有效期為十年。2023股份激勵計劃條款符合上市規則第17章的條文。下文概述2023股份激勵計劃的若干主要條款。

目的

2023股份激勵計劃之目的包括(a)認可及獎勵合資格參與者對本集團的貢獻；(b)吸引及挽留最優秀的人才，為彼等提供獲取本公司專有權益的機會；及(c)鼓勵合資格參與者積極工作，提高本公司及其股份的價值，使該等合資格參與者與本集團的利益一致，並進一步促進本集團業務的成功。

合資格參與者

可能獲選成為2023股份激勵計劃承授人的合資格參與者為作為僱員參與者、關聯實體參與者或服務提供者的任何個別人士或企業實體（倘適用）（統稱「合資格參與者」）。

B類股份數目上限

除非本公司根據計劃規則獲股東批准，否則就根據2023股份激勵計劃及本公司任何其他股份計劃授出之所有獎勵可予發行之B類股份總數為433,510,190股，即不得超逾於採納日期之已發行股份（包括A類股份及B類股份）總數的10%（「計劃授權限額」）。計劃授權限額佔本年報日期本公司已發行股本（不包括庫存股份）約9.97%。

在上文的規限下，除非本公司根據計劃規則獲股東批准，否則就根據2023股份激勵計劃及本公司任何其他股份計劃授予服務提供者之所有獎勵可予發行之B類股份總數為21,675,509股，不得超逾截至採納日期之已發行股份（包括A類股份及B類股份）總數的0.5%或計劃授權限額的5%（「服務提供者分項限額」）。服務提供者分項限額佔本年報日期本公司已發行股本（不包括庫存股份）約0.50%。謹此說明，服務提供者分項限額定於計劃授權限額範圍內。

計劃授權限額(及服務提供者分項限額)可透過於採納日期或股東批准上一次更新日期三年後於股東大會上取得股東同意隨時更新，前提是(其中包括)就經更新的計劃授權限額(「**新計劃授權限額**」)(及經更新的服務提供者分項限額(「**新服務提供者分項限額**」))下根據2023股份激勵計劃及本公司任何其他股份計劃將予授出的所有獎勵可予發行的股份總數分別不得超過於股東批准有關新計劃授權限額(及新服務提供者分項限額)日期本公司已發行股份(包括A類股份及B類股份)總數的10%及0.5%(或計劃授權限額的5%)。

承授人最高配額

倘根據2023股份激勵計劃向合資格參與者授出獎勵會導致就於直至有關授出日期(包括該日)止12個月期間內授予該人士的所有獎勵(不包括根據計劃條款已失效或退扣的任何獎勵)而已發行及將予發行的B類股份合共佔已發行股份(包括A類股份及B類股份)總數超過1%，則有關授出須根據上市規則經股東於股東大會上另行批准，同時有關合資格參與者及其緊密聯繫人(或倘若合資格參與者為關連人士，則其聯繫人)須放棄投票。

授出獎勵

董事會或其授權代表可按其不時釐定之形式發出獎勵函(「**獎勵函**」)向合資格參與者授出2023股份激勵計劃的獎勵，要求合資格參與者承諾按授出條款持有獎勵，並受2023股份激勵計劃的條款約束。獎勵函須訂明授出獎勵之條款，包括：(a)獎勵是否為購股權及／或受限制股份單位形式；(b)與獎勵相關的B類股份數目；(c)歸屬日期及歸屬全部或部分獎勵須達致的任何條件、限制或局限(包括但不限於獎勵所附表表現目標及退扣機制)；(d)(倘屬購股權獎勵)行使價及行使期，(倘屬受限制股份單位獎勵)購買價(如有)；及(e)就特定獎勵或整體可能施加之任何其他條款，惟有關條款不得與2023股份激勵計劃之任何其他條款及條件不一致。

除非董事會或其授權代表另行決定並於獎勵函列明，否則承授人毋須於申請或接納獎勵時支付任何金額。

獎勵歸屬

董事會或其授權代表可於2023股份激勵計劃有效期內，在遵守所有適用法律的情況下，不時決定獎勵的歸屬期、歸屬標準及條件或期限，前提是獎勵的歸屬期不得短於12個月，惟董事會或其授權代表可在2023股份激勵計劃訂明的情況下決定授予僱員參與者的獎勵的歸屬期可短於12個月。

董事會報告

在遵守上述情況下，董事會或其授權代表可自行全權酌情決定，並且在遵循其選定的條款及條件下，加快獎勵的歸屬進程，惟須符合獎勵函或其他相關文件的條款。

已授出購股權的行使期

根據2023股份激勵計劃授出的購股權的行使期將由董事會或其授權代表釐定，並於獎勵函中知會承授人，行使期自授出日期翌日起，惟無論如何不遲於授出日期起計10年止，但須遵守其中所載的提前終止條款。

行使價、購買價及釐定基礎

根據2023股份激勵計劃授出的任何購股權之行使價由董事會或其授權代表全權酌情釐定後知會承授人（可根據計劃規則作出調整），惟不可低於以下的最高者：(a)於授出日期（須為營業日）聯交所每日報價表所列股份收市價；(b)緊接授出日期前五個營業日聯交所每日報價表所列股份平均收市價；或(c)股份面值。

根據2023股份激勵計劃授出的任何受限制股份單位購買價（如有）將載列於獎勵函，並將由董事會或其授權代表經考慮計劃目的、本公司利益及承授人的個人情況後全權酌情釐定。

期限

2023股份激勵計劃自採納日期起計十年內有效，惟可由董事會或其授權代表按照計劃規則提早結束，此後不得授出其他獎勵，但計劃的條文在所有其他方面仍全面有效，且於計劃期限內授出的獎勵可根據其授出條款繼續生效及行使。於2025年12月31日，2023股份激勵計劃的剩餘期限約為七年零六個月。

根據2023股份激勵計劃授出的購股權及受限制股份單位

自採納日期起至報告期末，概無根據2023股份激勵計劃授出任何購股權。於報告期，82,280,171份受限制股份單位根據2023股份激勵計劃授予合資格參與者。截至2025年1月1日（即報告期初），根據2023股份激勵計劃之計劃授權限額及服務提供者分項限額可予授出的獎勵總數分別為344,585,255股及21,675,509股。截至2025年12月31日（即報告期末），根據2023股份激勵計劃之計劃授權限額及服務提供者分項限額可予授出的獎勵總數分別為283,907,698股及21,675,509股。

根據2023股份激勵計劃授予各類別參與者的受限制股份單位變動詳情如下：

姓名/名稱	授出日期	歸屬期 ⁽¹⁾	截至2025年1月1日		截至2025年12月31日		緊接授出受限制股份單位類別	授出日期受限制股份單位的公允價值 ⁽²⁾	報告期已授出受限制股份單位數目	報告期已授出受限制股份單位的公允價值	緊接授出受限制股份單位類別	報告期已授出受限制股份單位數目	報告期已授出受限制股份單位的公允價值	報告期已授出受限制股份單位數目	報告期已授出受限制股份單位的公允價值	報告期已授出受限制股份單位數目	報告期已授出受限制股份單位的公允價值
			尚未歸屬受限制股份單位的數目	相關B類股份數目	尚未歸屬受限制股份單位的數目	相關B類股份數目											
僱員	2023年8月23日	0.66至3.92年	0	4,112,856	不適用	不適用	不適用	(1,243,665)	0	67.44	不適用	0	(821,984)	0	2,047,207	2,047,207	
僱員	2023年11月22日	1.91至3.91年	0	4,582,122	不適用	不適用	不適用	(1,465,288)	0	71.88	不適用	0	(992,857)	0	2,123,977	2,123,977	
僱員	2024年1月19日	1.75至4年	0	5,625,348	不適用	不適用	不適用	(1,480,143)	0	41.81	不適用	0	(542,123)	0	3,603,082	3,603,082	
僱員	2024年4月21日	0至4年	0	52,280,253	不適用	不適用	不適用	(15,485,457)	0	50.34	不適用	0	(7,788,896)	0	29,005,900	29,005,900	
僱員	2024年7月19日	0至4年	0	7,203,775	不適用	不適用	不適用	(1,701,027)	0	67.21	不適用	0	(1,188,819)	0	4,313,929	4,313,929	
僱員	2024年10月18日	0至4年	0	10,799,495	不適用	不適用	不適用	(2,869,996)	0	71.85	不適用	0	(1,965,484)	0	5,964,015	5,964,015	
僱員	2025年1月20日	0至4年	0	0	9,794,330	—	40.75	(287,943)	0	58.99	40.75	0	(1,522,539)	0	7,983,848	7,983,848	
僱員	2025年4月25日	0至4年	0	0	58,197,435	—	50.45	(596,689)	0	54.63	50.45	0	(5,666,581)	0	51,934,165	51,934,165	
僱員	2025年7月21日	0至4年	0	0	7,721,137	—	70.70	(833,113)	0	71.43	70.70	0	(570,069)	0	6,817,955	6,817,955	
僱員	2025年10月17日	0至4年	0	0	6,567,269	—	76.00	(603,873)	0	74.74	76.00	0	(543,262)	0	5,720,134	5,720,134	
總計			84,603,849	82,280,171				(25,767,194)	0			0	(21,602,614)		119,514,212	119,514,212	

附註：

(1) 歸屬期是指所授受限制股份單位的總歸屬期(即授出日期至最後歸屬日期之期間)。

(2) 每份受限制股份單位的公允價值乃參考B類股份於相關授出日期的市價釐定，至於所採納的相關會計準則和政策，請參閱合併財務報表附註2.1.9。

董事會報告

於報告期，根據首次公開發售前僱員持股計劃、首次公開發售後購股權計劃、首次公開發售後受限制股份單位計劃及2023股份激勵計劃授出的所有購股權及受限制股份單位而可予發行的股份為82,280,171股B類股份，佔報告期內已發行B類股份(不包括庫存股份)加權平均數約2.30%。

股權掛鈎協議

除首次公開發售前僱員持股計劃、首次公開發售後購股權計劃、首次公開發售後受限制股份單位計劃及2023股份激勵計劃外，本公司於報告期並無訂立且截至2025年12月31日亦無存在任何將會或可能致使本公司發行股份，或要求本公司訂立任何將會或可能致使本公司發行股份的協議的股權掛鈎協議。

關連交易

上市後，根據上市規則第十四A章，本集團成員公司與本公司關連人士之間的交易成為本公司關連交易或持續關連交易。下文載列截至2025年12月31日止年度本集團與深圳市騰訊計算機系統有限公司(「騰訊計算機」)訂立的部分獲豁免持續關連交易的詳情。於報告期內，本集團在進行相關框架協議項下的交易時，已遵循其定價政策及條款。騰訊計算機為本公司主要股東之一騰訊的附屬公司，因此騰訊計算機為本公司關連人士。

部分獲豁免持續關連交易

2023年營銷及推廣服務框架協議

於2023年11月21日，北京達佳（為其本身及代表本集團其他成員公司）與騰訊計算機（為其本身及代表相關騰訊集團（即騰訊的集團成員公司，不包括閱文集團、騰訊音樂娛樂集團以及彼等各自的附屬公司及合併聯屬實體））訂立營銷及推廣服務框架協議（「**2023年營銷及推廣服務框架協議**」）。

根據2023年營銷及推廣服務框架協議，相關騰訊集團將向本集團提供營銷及推廣服務，而本集團將向相關騰訊集團提供營銷及推廣服務。作為相關騰訊集團向本集團提供的營銷及推廣服務的對價，本集團將支付服務費，反之亦然。相關騰訊集團或本集團（視情況而定）根據2023年營銷及推廣服務框架協議提供營銷及推廣服務的費用，應根據相關訂約方協定的具體合作形式及服務範圍以下列一種或多種方式支付，包括按時間成本、按每次點擊成本、按每千次廣告曝光成本、按每筆出售成本、按每次行為成本、按每次下載成本、固定的營銷及推廣費用、基於視頻條數收費、基於直播次數收費、營銷及推廣收入／利潤分成及／或訂約方協定的其他費用安排。

於2024年8月20日，北京達佳與騰訊計算機訂立2023年營銷及推廣服務框架協議補充協議（「**2024年營銷及推廣服務補充協議**」），據此，截至2024年、2025年及2026年12月31日止年度，本集團根據2023年營銷及推廣服務框架協議應向相關騰訊集團收取的服務費年度上限將由約人民幣753.5百萬元、人民幣768.5百萬元及人民幣828.5百萬元分別修訂為約人民幣1,203.5百萬元、人民幣1,468.5百萬元及人民幣1,678.5百萬元。

2023年營銷及推廣服務框架協議及2024年營銷及推廣服務補充協議的有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日屆滿，可於訂約雙方同意且符合上市規則的情況下續期。訂約方已訂立個別相關協議，列明服務具體範疇、費用計算方法、支付方法及2023年營銷及推廣服務框架協議和2024年營銷及推廣服務補充協議所規定的其他安排詳情。詳情請參閱本公司日期為2023年11月21日及2024年8月20日之公告。

截至2025年12月31日止年度，相關騰訊集團向本集團支付的服務費年度上限約為人民幣1,468.5百萬元，而截至2025年12月31日止年度的實際交易額約為人民幣1,340.4百萬元。截至2025年12月31日止年度，本集團向相關騰訊集團支付的服務費年度上限約為人民幣2,248.0百萬元，而截至2025年12月31日止年度的實際交易額約為人民幣1,818.6百萬元。

董事會報告

2023年雲服務及技術服務框架協議

於2023年11月21日，北京達佳（為其本身及代表本集團其他成員公司）與騰訊計算機（為其本身及代表相關騰訊集團（即騰訊的集團成員公司，不包括閱文集團、騰訊音樂娛樂集團以及彼等各自的附屬公司及合併聯屬實體））訂立雲服務及技術服務框架協議（「**2023年雲服務及技術服務框架協議**」），據此相關騰訊集團會向本集團提供雲服務及技術服務以收取服務費。

根據2023年雲服務及技術服務框架協議，服務費將由訂約方根據相關方協定的具體合作形式及服務範圍，適時參考相關騰訊集團的官方平台或網站公佈的費率公平磋商釐定。

於2024年8月20日，北京達佳與騰訊計算機訂立2023年雲服務及技術服務框架協議補充協議（「**2024年雲服務及技術服務補充協議**」），據此，截至2024年、2025年及2026年12月31日止年度，2023年雲服務及技術服務框架協議的年度上限將由約人民幣950.0百萬元、人民幣1,020.0百萬元及人民幣1,110.0百萬元分別修訂為約人民幣1,414.0百萬元、人民幣1,635.0百萬元及人民幣1,891.0百萬元。

2023年雲服務及技術服務框架協議以及2024年雲服務及技術服務補充協議的有效有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日屆滿，可於訂約雙方同意且符合上市規則的情況下續期。訂約方已訂立個別相關協議，列明服務具體範圍、費用計算方法、支付方法及2023年雲服務及技術服務框架協議以及2024年雲服務及技術服務補充協議所規定的其他安排詳情。詳情請參閱本公司日期為2023年11月21日及2024年8月20日之公告。

截至2025年12月31日止年度，本集團向相關騰訊集團支付的服務費年度上限約為人民幣1,635.0百萬元，而截至2025年12月31日止年度的實際交易額約為人民幣308.8百萬元。

2023年支付服務框架協議

於2023年11月21日，北京達佳(為其本身及代表本集團其他成員公司)與騰訊計算機(為其本身及代表相關騰訊集團(即騰訊的集團成員公司，不包括閱文集團、騰訊音樂娛樂集團以及彼等各自的附屬公司及合併聯屬實體))訂立支付服務框架協議(「**2023年支付服務框架協議**」)，據此相關騰訊集團將通過其支付渠道向本集團提供支付服務，以使本集團的用戶在本集團平台進行在線交易。本集團應向相關騰訊集團支付服務費作為回報。

根據2023年支付服務框架協議，服務費將基於訂約方參考市場慣例經公平磋商後釐定的費率及計算方法確定。

2023年支付服務框架協議的有效有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日屆滿，可於訂約雙方同意且符合上市規則的情況下續期。訂約方已訂立個別相關協議，列明服務具體範圍、費率、支付方式及2023年支付服務框架協議所規定的其他安排詳情。詳情請參閱本公司日期為2023年11月21日之公告。

截至2025年12月31日止年度，本集團向相關騰訊集團支付的服務費年度上限約為人民幣1,792.0百萬元，而截至2025年12月31日止年度的實際交易額約為人民幣1,663.7百萬元。

2023年遊戲合作框架協議

於2023年11月21日，北京達佳(為其本身及代表本集團其他成員公司)與騰訊計算機(為其本身及代表相關騰訊集團(即騰訊的集團成員公司，不包括閱文集團、騰訊音樂娛樂集團以及彼等各自的附屬公司及合併聯屬實體))訂立遊戲合作框架協議(「**2023年遊戲合作框架協議**」)。根據2023年遊戲合作框架協議，(i)相關騰訊集團(或相關騰訊集團轉授權的任何第三方)將於其平台發行、運營及/或分銷由本集團所開發、運營、享有著作權或享有合法授權的有關遊戲(「**快手遊戲**」)；(ii)相關騰訊集團許可本集團在本集團所運營的互聯網直播及短視頻平台上使用相關騰訊集團的遊戲賽事版權(包括由相關騰訊集團所開發、運營、享有著作權或享有合法授權的遊戲賽事(「**相關遊戲賽事**」))；及(iii)相關騰訊集團將接受本集團作為相關騰訊集團電子競技賽事聯盟的成員，並按照相關騰訊集團制定的規則，向本集團收取本集團電子競技俱樂部之特定收益(包括但不限於選手轉會收益、商業化收益及遊戲賽事門票銷售收益)一定比例的分成。

董事會報告

根據2023年遊戲合作框架協議，相關騰訊集團及本集團進行遊戲合作的費用，應根據具體合作形式、相關遊戲的性質、受歡迎程度、質量及商業潛力以及相關訂約方協定的服務範圍以下列一種或多種方式按個別基準釐定：

- (a) 相關騰訊集團於其平台發行、運營及／或分銷快手遊戲的費用，應由本集團以下列一種或多種方式向相關騰訊集團支付：固定費用、相關訂約方之間的收益／利潤分成、獎金及／或相關訂約方協定的其他費用安排；
- (b) 相關騰訊集團向本集團授權相關遊戲賽事的費用，應由本集團以下列一種或多種方式向相關騰訊集團支付：固定費用及／或相關訂約方協定的其他費用安排；及
- (c) 接受本集團作為相關騰訊集團電子競技賽事聯盟成員的費用以及本集團就本集團電子競技俱樂部之特定收益以一定比例分成的費用，應由本集團以下列一種或多種方式向相關騰訊集團支付：固定費用、訂約方之間的收益／利潤分成及／或訂約方協定的其他費用安排。

2023年遊戲合作框架協議的有效期自2024年1月1日起至2026年12月31日屆滿，可於訂約雙方同意且符合上市規則的情況下續期。訂約方已訂立個別相關協議，列明授予授權及／或所提供服務的具體範圍、費用計算、支付方式及2023年遊戲合作框架協議所規定的其他安排詳情。詳情請參閱本公司日期為2023年11月21日之公告。

截至2025年12月31日止年度，本集團向相關騰訊集團支付的費用年度上限約為人民幣174.5百萬元，而截至2025年12月31日止年度的實際交易額約為人民幣60.2百萬元。

獨立非執行董事及核數師作出的年度審閱

獨立非執行董事已審閱上文概述的持續關連交易，並確認該等持續關連交易乃：

- (a) 在本集團日常及一般業務中訂立；
- (b) 按一般商業條款或更佳條款進行；及
- (c) 根據有關交易的協議條款進行，屬公平合理，並且符合本公司及股東的整體利益。

核數師已根據香港會計師公會頒佈的香港核證委聘準則第3000號（經修訂）「審計或審閱過往財務資料以外的核證委聘」及參照實務說明第740號（經修訂）「關於香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件」就持續關連交易執行相關程序。根據上市規則第14A.56條，核數師已就本年報所載本集團披露的持續關連交易發出無保留意見的函件，並載有其發現和結論。

核數師於致董事會函件中確認，就上述於報告期訂立的持續關連交易而言：

- (a) 核數師並無注意到任何事項令其認為已披露的持續關連交易未獲董事會批准；
- (b) 就本集團提供貨品或服務所涉及的交易，核數師並無注意到任何事項令其認為持續關連交易在各重大方面未按照本集團的定價政策進行；
- (c) 核數師並無注意到任何事項令其認為該等交易在各重大方面未根據有關該等交易的協議進行；及
- (d) 核數師並無注意到任何事項令其認為該等持續關連交易的金額超逾本公司訂立的年度上限。

除本年報所披露者外，於報告期，本公司概無關連交易或持續關連交易須根據上市規則予以披露。於報告期，本公司已就本集團訂立的關連交易及持續關連交易遵守上市規則第十四A章的披露規定。

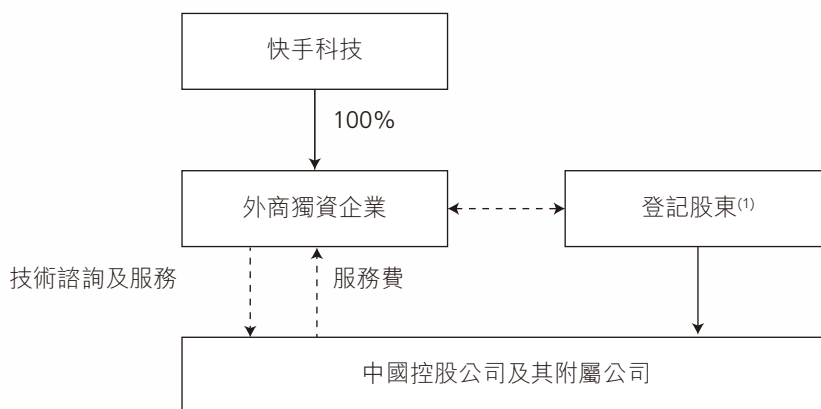
合約安排

採納合約安排之理由

由於本集團目前經營行業所在某些領域的外商投資受到現行中國法律及法規的限制，本公司確定本公司不宜通過股權所有權直接持有合併聯屬實體。相反地，本公司決定，為符合中國在外商投資限制下的行業慣例，本公司將通過外商獨資企業（作為一方）與中國控股公司及中國控股公司登記股東（「**登記股東**」）（作為另一方）之間的合約安排對合併聯屬實體目前經營的業務進行有效控制並獲得其產生的絕大部分經濟利益。為了可以利用國際資本市場並保持對本集團所有業務的有效控制時遵守中國法律及法規，本集團已就合併聯屬實體實施各項合約安排。

董事會報告

下列簡化圖說明截至2025年12月31日合約安排訂明的從合併聯屬實體到外商獨資企業及本公司的經濟利益流向：



附註：

- (1) 截至最後可行日期，登記股東指中國控股公司的登記股東，即(i)杭州遊趣；(ii)華藝匯龍；及(iii)北京一笑。該等登記股東之中，(i)宿華是本公司聯合創始人、控股股東及執行董事，通過Reach Best持有股份；(ii)程一笑是本公司聯合創始人、控股股東及執行董事，通過Ke Yong持有股份；(iii)銀鑫是北京快手的董事，通過Fortune One持有股份；(iv)楊遠熙是北京快手廣告的董事，通過Jovial Star持有股份；及(v)彭小春是本集團的前僱員。
- (2) 截至最後可行日期，中國控股公司的股權架構詳情如下：
 - (i) 杭州遊趣由宿華及彭小春分別擁有90%及10%。
 - (ii) 華藝匯龍由楊遠熙及彭小春分別擁有90%及10%。
 - (iii) 北京一笑由宿華擁有32.32%、楊遠熙擁有29.24%、程一笑擁有25.86%及銀鑫擁有12.58%。
 - (iv) 重慶米贊椒言文化傳媒有限公司(原山東翼想文化傳播有限公司)，本集團的前合併聯屬實體，已於2025年11月12日註銷。
 - (v) 「—>」指於股權中的直接法定及實益擁有權。
- (3) 「-->」指合約關係。
- (4) 「--」指外商獨資企業通過以下方式實現對登記股東及中國控股公司的控制：(i)通過授權委託書行使在中國控股公司的所有股東權利，(ii)通過行使獨家購買權以獲得中國控股公司全部或部分股權權益，及(iii)在中國控股公司股權上設置股權質押。

合併聯屬實體主要從事短視頻及直播、線上遊戲及線上廣告撮合業務。合併聯屬實體佔本集團財務狀況及經營業績的重要部分。於報告期，我們的合併聯屬實體的收入為人民幣678億元，佔本集團總收入約47.5%。截至2025年12月31日，合併聯屬實體的資產總額為人民幣435億元，佔本集團資產總額約26.4%。

合約安排概要

構成各外商獨資企業、中國控股公司與相關登記股東所訂立合約安排的具體協議概述載列如下：

獨家技術諮詢和服務協議

根據獨家技術諮詢和服務協議（「獨家技術諮詢和服務協議」），中國控股公司同意委聘外商獨資企業作為以下技術諮詢和服務的獨家提供商並向外商獨資企業支付服務費：

- (1) 中國控股公司業務所需的研發技術，包括開發、設計與製作用於業務信息的數據庫軟件、用戶界面軟件及其他相關技術，並授予中國控股公司使用；
- (2) 與中國控股公司業務運營有關技術的應用及實施，包括但不限於系統設計、系統安裝及調試與系統試運行；
- (3) 就中國控股公司的計算機及網絡軟件設備（包括信息數據庫）進行日常維護、監控、調試及故障排除，包括及時將用戶信息錄入數據庫或及時更新數據庫、定期更新用戶界面，並根據中國控股公司隨時提供的其他業務信息提供其他相關技術服務；
- (4) 就中國控股公司網絡運營所需設備、軟件及硬件的採購提供諮詢服務，包括但不限於各類工具軟件、應用軟件及技術平台的挑選、系統安裝與測試，並就其互補的硬件設施、設備模型及性能提供建議；

董事會報告

- (5) 為中國控股公司的僱員提供適當培訓、技術支持及協助，包括但不限於客戶服務與技術培訓、系統與設備的安裝及操作介紹、解決系統與設備的安裝及操作時可能出現的問題、就在線編輯平台與軟件提供諮詢及建議、協助中國控股公司收集與編製各類信息；
- (6) 就中國控股公司提出有關網絡設備、技術產品與軟件的技術問題提供技術諮詢及解決方案；及
- (7) 中國控股公司業務所需的其他相關服務及諮詢。

服務費應包括合併聯屬實體的全部合併盈利總額(扣除過往財政年度合併聯屬實體的累計虧絀、經營成本、開支、稅項、其他法定供款及基於適用的中國稅法原則及稅務慣例計算的合理經營利潤)。儘管有上述規定，外商獨資企業仍可根據中國稅法原則及稅務慣例並參考中國控股公司的營運資金需求調整服務費的範圍及金額，而中國控股公司將接受有關調整。外商獨資企業將按月計算服務費，並向中國控股公司開具相應的發票。儘管有獨家技術諮詢和服務協議中的付款安排，但外商獨資企業可調整付款時間及付款方式，而中國控股公司將接受任何有關調整。

此外，在獨家技術諮詢和服務協議期限內，如無外商獨資企業事先書面同意，關於獨家技術諮詢和服務協議所規定的服務，中國控股公司不得接受任何第三方提供的相同或任何類似諮詢與服務。獨家技術諮詢和服務協議亦規定，在獨家技術諮詢和服務協議執行期間，外商獨資企業擁有中國控股公司所開發或創造的全部知識產權的獨佔和排他的權益。

獨家購買權協議

根據獨家購買權協議(「獨家購買權協議」)，外商獨資企業擁有獨家及不可撤銷的權利，隨時按獨家購買權協議的規定及在中國法律允許的範圍內，由外商獨資企業全權酌情決定向中國控股公司登記股東購買或指定一名或多名人士／實體購買彼等於中國控股公司的全部或任何部分股權及向中國控股公司購買或指定一名或多名人士／實體購買彼等於中國控股公司的全部或任何部分資產。有關向中國控股公司登記股東購買股份的對價須為人民幣1元或適用中國法律允許的最低價格。有關向中國控股公司購買資產的對價須為適用中國法律允許的最低價格。

股權質押協議

根據股權質押協議（「**股權質押協議**」），中國控股公司的登記股東同意向外商獨資企業質押彼等各自於中國控股公司所擁有的全部股權（包括有關股份獲付的利息或股息）作為擔保權益，以擔保履行合約責任及償還待償付債務。

於違約事件（定義見股權質押協議）發生後及持續期間，外商獨資企業有權根據股權質押協議及任何適用中國法律作為被擔保方行使所有該等權利，包括但不限於優先享有股權優先受償權，有關付款乃基於向中國控股公司的登記股東發出書面通知後該等股權轉換為股權拍賣或出售所得款項或自股權拍賣或出售所得款項轉換所得的貨幣估價作出。

有關中國控股公司的所有股權質押協議已向有關當局妥為登記。

股東表決權委託協議

根據股東表決權委託協議（「**委託協議**」），中國控股公司的登記股東不可撤銷地委任外商獨資企業及其指定人士（包括但不限於外商獨資企業的控股公司的董事及其繼任者以及替代董事或繼任者的清盤人）為獨家代理人，代其行使其中國控股公司股權所附的任何及全部權利。

登記股東確認

各登記股東已確認，(i)其權益不屬於共同財產且其配偶無權申索各中國控股公司的任何權益（連同其中的任何其他權益）或對各中國控股公司的日常管理及投票事宜施加影響；及(ii)倘若其身故、失蹤、無行為能力、離婚、結婚或任何其他事件導致無法作為各中國控股公司的股東行使權利，其繼承人（包括配偶）不會採取任何將影響其於合約安排項下的責任的措施。

配偶承諾

相關登記股東的配偶（倘若適用）已簽署經修訂及重述的承諾書，承諾(i)其對各登記股東的該等權益無任何權利或控制權，亦不會就該等權益提出任何申索；(ii)確認各自的配偶可無需其授權或同意進一步修改或終止合約安排；(iii)各配偶所擁有中國控股公司的權益（連同其中的任何其他權益）不屬於共同財產；及(iv)倘若其出於任何原因轉讓配偶所持的任何股份，則須受合約安排規限及承擔作為中國控股公司股東的責任，並簽署所有必要文件以及採取所有必要措施確保妥當履行合約安排。

董事會報告

《外商投資法》

《中華人民共和國外商投資法》(「**外商投資法**」)於2020年1月1日起生效，取代《中外合資經營企業法》、《中外合作經營企業法》及《外資企業法》。《外商投資法》構成外商在中國投資的法律基礎。頒佈《外商投資法》旨在進一步擴大對外開放，積極促進外商投資，保護外國投資者合法權益。根據《外商投資法》，中國對外商投資實行准入前國民待遇加《負面清單》管理制度。《負面清單》將由國務院發佈或者不時批准修訂和發佈。現行的《負面清單》，即《外商投資准入特別管理措施(負面清單)》(2024年版)(「**2024年負面清單**」)，載列禁止或限制外商投資的行業。一般而言，外國投資者不得投資禁止類別，而外商投資必須滿足《2024年負面清單》內訂明的若干條件及規定，方可投資限制類的行業。於《2024年負面清單》範疇以外的行業中，外商投資與國內投資應一視同仁。於2019年12月26日，國務院發佈《中華人民共和國外商投資法實施條例》(「**實施條例**」)，該條例已於2020年1月1日生效。實施條例規定外商不得於《負面清單》所列禁止行業進行投資，而外商於《負面清單》所列限制行業進行投資的，應遵守《負面清單》中有關股權、高級管理人員及其他事宜的特別管理措施。

《外商投資法》定義外商投資為外國投資者直接或者間接在中國境內進行的投資活動，並列出應視為外商投資的具體情形。《外商投資法》並未明確將合約安排列為外商投資的一種形式，亦未提及「實際控制」或「通過合約安排控制」的概念，但《外商投資法》規定外商投資包括外國投資者通過法律、行政法規和國務院規定的其他方式在中國進行的投資。因此，未來的法律、行政法規或國務院規定仍有可能規定合約安排為外商投資的一種方式，屆時，合約安排是否會被確認為外商投資、是否會被視為違反外商投資准入要求及合約安排將受到何種方式的處理，均不確定。

除上文所披露者外，於報告期，合約安排及／或採納有關合約安排的情況概無重大變動，且並無合約安排因撤銷採納合約安排的限制而遭到解除。我們依據合約安排通過合併聯屬實體經營業務時並未遭到任何中國監管部門干預或阻撓。

與合約安排有關的風險

與合約安排有關的若干風險包括：

- (1) 倘若中國政府釐定我們建立在中國經營網絡業務架構的協議並不符合適用的中國法律法規，或該等法規或其解釋日後出現變動，我們可能會遭受嚴重後果，包括合約安排遭廢除及放棄本公司於合併聯屬實體的權益。

- (2) 外國投資者通過合約安排控制中國境內可變利益實體是否會被認定為「外商投資」及其如何影響現有公司架構及經營的可行性存在重大不確定性。
- (3) 本集團的中國業務依賴合約安排，但其未必如直接所有權般有效提供經營控制。中國控股公司及／或其登記股東可能無法履行彼等根據合約安排的責任，導致本集團須提起訴訟以行使權利，而此舉可能耗時、不可預測、成本高昂且有損我們的經營及聲譽。
- (4) 由於部分合約安排未必詳列合約方的權利及義務，我們未必可以就其違反安排而獲得法律救濟。
- (5) 倘若干合併聯屬實體停止向我們提供服務，本集團可能無法開展業務。
- (6) 倘若合併聯屬實體宣佈破產或面臨解散或清算程序，本公司可能無法使用及享有合併聯屬實體持有的對我們業務經營屬重大的資產。
- (7) 中國控股公司的登記股東可能與本集團存在利益衝突，可能對本集團的業務造成重大不利影響。
- (8) 本集團在中國按照合約安排通過合併聯屬實體經營業務。然而，合約安排的若干條款未必可根據中國法律法規執行。
- (9) 北京達佳與中國控股公司訂立的合約安排可能會受到中國稅務機關的審查，並可能會令本集團繳納更多所得稅，因為北京達佳及中國控股公司所適用的所得稅稅率不同。若發現本集團拖欠額外稅款，可能會對本集團的財務狀況及股東的投資價值有不利影響。
- (10) 倘若本公司行使購買權收購合併聯屬實體的股權所有權及資產，則所有權或資產的轉讓可能會令我們受到若干限制及承擔重大成本。
- (11) 轉讓部分合併聯屬實體的股份可能會觸發納稅責任。

該等風險詳情請參閱招股章程「風險因素 — 與公司架構有關的風險」。

本集團為降低合約安排相關風險所採取的措施

本集團已採取以下措施，確保本集團實施合約安排有效經營業務及遵守合約安排：

- (1) 倘若需要，實施及遵守合約安排過程中出現的重大問題或政府機構的任何監管查詢將於發生時呈報董事會審閱及討論；

董事會報告

- (2) 董事會將至少每年一次審閱履行及遵守合約安排的整體情況；
- (3) 本公司將於年報中披露履行及遵守合約安排的整體情況；及
- (4) 本公司將於必要時委聘外部法律顧問或其他專業顧問，協助董事會審查合約安排的實施情況、審查外商獨資企業及合併聯屬實體的法律合規情況以處理合約安排引致的具體問題或事宜。

上市規則的涵義及聯交所的豁免

由於合約安排的若干訂約方(包括程一笑先生及宿華先生)為本集團的關連人士，故根據上市規則，合約安排項下擬進行的交易於上市後構成本公司的持續關連交易。

就根據上市規則屬於本公司持續關連交易的合約安排而言，聯交所已批准本公司於B類股份在聯交所上市期間，豁免嚴格遵守(i)上市規則第14A.04及14A.105條的公告、通函及獨立股東批准的規定；(ii)上市規則第14A.53條有關就合約安排的交易釐定年度上限的規定；及(iii)上市規則第14A.52條有關將合約安排的年期限定為三年或以內的規定，惟須受以下條件規限：

- (1) 未經獨立非執行董事批准，合約安排不得作出任何變更(包括有關任何據此應付北京達佳的費用)；
- (2) 除下文(4)段所述者外，未經獨立股東批准，合約安排的管轄協議不得作出任何變更。任何變更一經取得獨立股東批准，毋須根據上市規則第十四A章作出進一步公告或尋求獨立股東批准，除非及直至本公司擬作進一步變更。然而，就合約安排在本公司年報作定期報告的規定將繼續適用；
- (3) 合約安排將繼續讓本集團收取源於合併聯屬實體的經濟利益；
- (4) 在現有合約安排到期後，或涉及從事與本集團相同業務的任何現有或本集團衡量商業可行性後意欲設立的新外商獨資企業或營運公司(包括分公司)時，按照與現有合約安排大致相同的條款與條件，予以重續及／或複製，而毋須取得股東批准；及
- (5) 本集團將持續披露有關合約安排的詳情。

獨立非執行董事及核數師作出的年度審閱

獨立非執行董事已審閱上文概述的合約安排，並確認：

- (1) 於報告期合約安排項下所進行的交易乃遵照合約安排相關條文而訂立；
- (2) 於報告期合併聯屬實體並未向其權益持有人派發其後亦未另行轉撥或轉讓給本集團的任何股息或其他分派；及
- (3) 本集團與合併聯屬實體於報告期訂立、重續或複製的任何新合約對本集團而言屬公平合理或有利於股東，且符合本公司及股東的整體利益。

核數師已每年根據香港會計師公會頒佈的香港核證委聘準則第3000號(經修訂)「審計或審閱過往財務資料以外的核證委聘」及參照實務說明第740號(經修訂)「關於香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件」對根據合約安排進行的交易履行審閱程序。

核數師於致董事會函件中確認，就上述合約安排而言：

- (1) 並未發現任何事宜令核數師認為合約安排中的披露交易未獲董事會批准；
- (2) 並未發現任何事宜令核數師認為該等交易在各重大方面沒有根據合約安排中規管該等交易的相關協議訂立；及
- (3) 並未發現任何事宜令核數師認為合併聯屬實體曾向其權益持有人派發其後未另行轉撥或轉讓給本集團的任何股息或其他分派。

關聯方交易

本年報合併財務報表附註33所披露的若干關聯方交易屬於上市規則第十四A章定義的關連交易或持續關連交易，亦已遵守上市規則第十四A章的規定，並於本年報內披露。

董事會報告

核數師及審核委員會的審查

核數師

於報告期，羅兵咸永道會計師事務所獲委任為核數師，且本公司核數師於過去三年並無變動。根據國際財務報告會計準則編製的隨附財務報表已經羅兵咸永道會計師事務所審計。

羅兵咸永道會計師事務所將於應屆2026年股東週年大會退任，合資格並願意膺選重任。2026年股東週年大會將提呈決議案續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司核數師。

審核委員會

本公司已遵照上市規則第3.21條成立審核委員會，並遵照企業管治守則制定其書面職權範圍。審核委員會由三名成員組成，即黃宣德先生、馬寅先生及盧蓉女士。審核委員會的主席為黃宣德先生，黃先生為擁有上市規則第3.10(2)條及第3.21條所規定適當會計和相關財務管理專業知識的獨立非執行董事。

與核數師討論後，審核委員會已審閱本公司報告期經審核合併財務報表。審核委員會已檢討本公司採用的會計原則及常規並討論本公司有關風險管理及內部監控的事項。對於本公司採納的會計處理方法，董事會與審核委員會之間並無出現意見分歧。

本公司已根據國際財務報告會計準則編製報告期全年業績。

代表董事會

董事長
程一笑先生

香港，2026年3月25日

董事會現向股東提呈於報告期的企業管治報告。

企業文化

董事會堅信，企業文化有利本集團實現長遠業務發展、取得經濟成功及達致可持續發展。深厚的企業文化可讓本集團實現長期可持續業績，為數字經濟發展貢獻力量。本公司致力於培養以其願景、使命及價值觀為基石的積極進取文化。

董事會認為本集團的企業文化與戰略相符。於報告期內，本集團繼續鞏固其文化框架，重點關注以下方面：

- **願景**：成為全球最癡迷於為客戶創造價值的公司。
- **使命**：幫助人們發現所需、發揮所長，持續提升每個人獨特的幸福感。我們堅持不懈專注為客戶提供服務，並通過持續創新和優化我們的產品與服務為客戶創造價值。我們致力於創建一個平台，真實地反映我們生活的多元化及充滿活力的世界，以有趣、有用、有關和有意義的內容豐富人們的生活。我們相信每個人都是獨一無二的，並希望賦予他們表達自己、被欣賞及發掘快樂的力量。
- **價值觀**：痴迷客戶、創新務實、最高標準、擔當敢為及坦誠清晰。本公司制定並宣揚企業文化，期望並要求全體僱員加強對企業文化的認知。我們通過各類企業文化舉措來提升僱員體驗，鼓勵僱員在日常工作中關注價值貢獻。所有新僱員均須參加入職培訓及培訓計劃，以便更好地了解企業文化。

企業管治報告

企業管治常規

本公司致力於維持及推行嚴格的企業管治標準。

本公司旨在達到高標準的企業管治，此舉對本公司的發展及保障股東的權益尤為重要。本公司企業管治的原則是推行有效的內部監控措施，增進董事會工作的透明度及加強董事會對所有股東的責任承擔。

除下段所解釋偏離企業管治守則第二部分所載守則條文第C.2.1條外，本公司截至2025年12月31日止年度已遵守企業管治守則第二部分內載列的所有適用守則條文。

企業管治守則第二部分所載的守則條文第C.2.1條規定，上市發行人的主席與行政總裁的職責應區分，不應由一人兼任。自2023年10月29日以來，程一笑先生同時擔任董事長及首席執行官，以確保本集團領導貫徹一致，推進長期策略，及進一步深化變現能力和優化運營效率。董事會認為，現行架構無損權力和授權的平衡，並可讓本公司及時且有效地作出決策及執行。

本公司將繼續提升適合其業務開展和發展的企業管治常規，並會不時檢討該等常規，以確保符合法定及專業標準並與最新發展保持一致。

證券交易的標準守則

本公司已採納標準守則作為有關董事買賣本公司證券的操行守則。

經向全體董事作出特定查詢後，所有董事均確定彼等於報告期一直遵守標準守則所載的條文。

本公司亦已就可能掌握有關本公司內幕消息的相關僱員的證券交易制定條款嚴格程度不遜於標準守則的書面指引（「**相關僱員證券交易指引**」）。本公司並未發現僱員未遵守相關僱員證券交易指引之事件。

董事會

董事會組成

董事會目前包括下列董事：

執行董事

程一笑先生(董事長兼首席執行官)
宿華先生

非執行董事

李朝暉先生
張斐先生
王慧文先生

獨立非執行董事

黃宣德先生
馬寅先生
盧蓉女士

董事之履歷資料載於本年報「董事會報告 — 董事履歷詳情及其他資料」一節。據本公司所知，董事會成員之間並無關係(包括財務、業務、家庭或其他重大／相關關係)。

除上文所披露者外，於報告期及截至最後可行日期，董事會已遵守上市規則有關委聘至少三名獨立非執行董事(佔董事會至少三分之一)，且至少一名獨立非執行董事具備適當專業資格或會計或相關財務管理專業知識的規定。

本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條所載獨立性指引就其獨立性所發出的書面確認函。本公司認為全體獨立非執行董事均為獨立人士。

企業管治報告

職責及授權

董事會負責領導及控制本公司，指導及監督本公司的事務並按本公司及其股東的最佳利益行事。

董事會直接及通過其委員會間接帶領及指導管理層(包括制定戰略及監督管理層推行戰略)、監督本集團營運及財務表現以及確保設有良好的風險管理及內部監控系統。

全體董事(包括非執行董事及獨立非執行董事)具備廣泛而寶貴的業務經驗、知識及專業精神，有助董事會有效及高效地履行職責。全體董事均可充分且及時得悉本公司全部資料，並可按要求於適當情況下徵詢獨立專業意見以履行其對本公司的職責，相關費用由本公司承擔。董事已向本公司披露彼等擔任的其他職務的詳情。

董事會保留所有重要事宜的決定權，當中涉及政策事宜、戰略及預算、風險管理及內部監控系統、重大交易(特別是可能涉及利益衝突者)、財務資料、委任董事及本公司其他重大營運事宜。有關執行董事會決策、指導及協調本公司日常營運及管理的職責轉授予首席執行官及管理層。董事會定期檢討轉授的職能及職責。上述高級職員訂立任何重大交易前須獲得董事會批准。

董事長與首席執行官

根據企業管治守則第二部分所載的守則條文第C.2.1條，上市發行人的董事長與首席執行官的職責應區分，不應由一人兼任。自2023年10月29日以來，程先生同時擔任董事長及首席執行官。儘管偏離了企業管治守則第二部分所載守則條文第C.2.1條，但董事會相信，由同一人兼任董事長及首席執行官的角色，可以確保本集團領導貫徹一致，推進長期策略，及進一步深化變現能力和優化運營效率。

此外，董事會認為，鑒於(i)董事會作出的決定須經至少大多數董事批准；(ii)全體董事知悉並承諾履行彼等作為董事的受信責任，而有關責任要求(其中包括)其以本公司的整體最佳利益行事，並相應為本公司作出決定；(iii)董事會(由兩名執行董事、三名非執行董事及三名獨立非執行董事組成)的運作確保權力與授權的平衡，且具備相當穩固的獨立性元素；及(iv)本公司的整體策略以及其他主要業務、財務及營運政策通過於董事會及高級管理層層面詳細討論後共同作出，故目前架構無損權力與授權的平衡，並可讓本公司及時且有效地作出決策及執行。

因此，董事會認為，偏離企業管治守則第二部分所載的守則條文第C.2.1條在此情況下屬恰當。本公司將繼續提升適合其業務開展和發展的企業管治常規，並會不時檢討該等常規，以確保符合法定及專業標準並與最新發展保持一致。

委任及重選董事

根據組織章程細則，在本公司每屆股東週年大會上，當時三分之一董事（若人數並非三名或三的倍數，則以最接近但不少於三分之一的人數為準）須輪流退任，惟每名董事（包括按特定年期獲委任者）至少每三年須退任一次。任何獲董事會委任以填補臨時空缺或作為董事會新增成員的董事須任職至其獲委任後的本公司首屆股東週年大會為止。退任董事的任期直至大會結束時，彼等於該大會退任並合資格重選連任。本公司於任何有董事退任的股東週年大會上，可重選相同數目的董事以補空缺。所有退任董事合資格重選連任。

董事的持續專業發展

董事須掌握監管動向，以有效履行職責及確保對董事會作出知情及相關的貢獻。高級管理層亦會向新任董事提供有關本集團業務的詳細就職培訓。

董事應根據企業管治守則第二部分所載之守則條文第C.1.1條參與適當的持續專業發展，發展並更新自身的知識和技能，以確保對董事會作出知情及相關的貢獻。本公司會在適當情況下為董事安排內部簡介會並分發相關主題的閱讀材料。本公司鼓勵全體董事參與相關培訓課程，費用由本公司支付。

董事須於各財政年度向本公司提交其已接受的培訓詳情，以令本公司保存董事的適當培訓紀錄。

企業管治報告

於報告期，董事已接受的培訓概述如下：

董事姓名	參與持續專業發展 ⁽¹⁾
執行董事	
程一笑先生	√
宿華先生	√
非執行董事	
李朝暉先生	√
林欣禾先生(於2025年1月22日辭任)	√
張斐先生	√
王慧文先生	√
獨立非執行董事	
黃宣德先生	√
馬寅先生	√
肖星教授(於2025年4月28日辭任)	√
盧蓉女士 ⁽²⁾ (於2025年4月28日獲委任)	√

附註：

⁽¹⁾ 已參加本公司或其他外部組織安排的培訓／研討會／會議或閱讀相關材料。

⁽²⁾ 盧蓉女士已於2025年3月25日接受本公司香港法律顧問富而德律師事務所提供有關上市規則規定的法律意見之培訓。她已確認了解其作為董事的職責。

董事會活動

本公司採納定期舉行董事會會議的慣例，每年至少舉行四次會議，約每季度一次。所有常規董事會會議的通知須至少提前十四天向全體董事發出，使彼等有機會出席常規會議並將事項列入議程。

至於其他董事會會議及董事會委員會會議，本公司會發出合理通知。會議議程及隨附董事會文件會在會議舉行日期前至少三天向董事或董事會委員會成員發出，以確保彼等有充足時間審閱有關文件及充分準備出席會議。倘董事或董事會委員會成員未能出席會議，則彼等會獲悉將討論的事項並可於會議召開前知會會議主席有關彼等的意見。本公司的公司秘書應備存會議紀錄，並向全體董事提供會議紀錄副本供其參閱及記錄。

董事會會議及董事會委員會會議的會議紀錄須詳盡記錄董事會及董事會委員會所考慮的事宜及所達致的決定。該等詳情包括但不限於董事提出的任何問題。各董事會會議及董事會委員會會議的會議紀錄草稿須於會議舉行的合理時間內向相關董事發出供其作出評論。董事會會議的會議紀錄須公開供董事查閱。

於報告期，董事會已舉行五次董事會會議、四次審核委員會會議、兩次企業管治委員會會議、三次薪酬委員會會議、一次提名委員會會議及一次股東週年大會。各董事出席上述會議的紀錄載列如下：

董事姓名	出席／會議次數					
	董事會	審核委員會	提名委員會	薪酬委員會	企業管治委員會	股東大會
程一笑先生	5/5	—	1/1	—	—	1/1
宿華先生	5/5	—	—	3/3	—	1/1
李朝暉先生	4/5	—	—	2/3	—	1/1
張斐先生	5/5	—	1/1	—	—	1/1
林欣禾先生 ⁽¹⁾	1/1	—	—	—	—	—
王慧文先生	5/5	—	—	—	—	1/1
黃宣德先生	5/5	4/4	1/1	3/3	2/2	1/1
馬寅先生	5/5	4/4	1/1	3/3	2/2	1/1
肖星教授 ⁽²⁾	2/2	1/1	1/1	2/2	1/1	—
盧蓉女士 ⁽³⁾	3/3	3/3	—	1/1	1/1	1/1

附註：

- (1) 林欣禾先生已辭任非執行董事，自2025年1月22日起生效。自2025年1月1日起直至其辭任期間，舉行了一次董事會會議。
- (2) 肖星教授已辭任獨立非執行董事，自2025年4月28日起生效。自2025年1月1日起直至其辭任期間，舉行了兩次董事會會議、一次審核委員會會議、一次提名委員會會議、兩次薪酬委員會會議及一次企業管治委員會會議。
- (3) 盧蓉女士獲委任為獨立非執行董事，自2025年4月28日起生效。自其獲委任起直至2025年12月31日期間，舉行了三次董事會會議、三次審核委員會會議、一次薪酬委員會會議、一次企業管治委員會會議及一次股東週年大會。

企業管治報告

此外，於報告期，程一笑先生與獨立非執行董事在其他董事未出席的情況下舉行了一次會議。

董事會委員會

董事會已設立四個董事會委員會，即審核委員會、提名委員會、薪酬委員會及企業管治委員會，以監管本公司事務的特定方面。各董事會委員會已訂明具體的職權範圍，清楚約定其權責並刊載於本公司網站及聯交所網站。

審核委員會

本公司已按照上市規則第3.21條及企業管治守則成立審核委員會，並制定其書面職權範圍。審核委員會的主要職責是審閱及監督本集團的財務報告流程、風險管理及內部監控系統，審閱關連交易並向董事會提供意見。審核委員會包括三名獨立非執行董事，即黃宣德先生、馬寅先生及盧蓉女士。審核委員會主席為黃宣德先生，其具備上市規則第3.10(2)條規定的適當專業資格以及會計及財務管理專業知識。

概無審核委員會成員曾擔任本公司現任核數師羅兵咸永道會計師事務所的合夥人。

於報告期，審核委員會舉行了四次會議，於會議期間，審核委員會已執行下列主要任務：

- 審閱本集團截至2024年12月31日止年度的經審核年度業績及年度報告；
- 審閱本集團2025年的中期業績公告及中期報告；
- 審閱本公司截至2025年3月31日止第一季度及截至2025年9月30日止第三季度的季度業績公告；
- 審閱本集團會計、財務報告及內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗、培訓課程及預算的充足性；
- 審閱本集團的持續關連交易；
- 審閱本集團的風險管理及內部監控系統；
- 審閱並批准內部審計報告及本集團2025年內部審計計劃；
- 審閱舉報政策的實施及有效性；

- 審閱核數師於截至2025年12月31日止年度的獨立性及聘任條款，並就有關續聘核數師的事宜提供建議；
- 審閱並批准截至2025年12月31日止年度的核數師薪酬；及
- 每季度審閱及批准核數師提供的非審核服務。

核數師受邀出席審核委員會會議以與審核委員會討論有關審計及財務報告事項的問題。審核委員會亦在無管理層出席的情況下與核數師會面。審核委員會對核數師的獨立性及參與程度感到滿意。因此，審核委員會已建議續聘當前核數師。

提名委員會

本公司已按照上市規則第8A.27條及企業管治守則成立提名委員會，並制定其書面職權範圍。提名委員會的主要職責是檢討董事會組成，向董事會提交有關董事輪席退任及委任以及董事會換屆的建議，評估獨立非執行董事的獨立性。提名委員會包括一名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事，即程一笑先生、張斐先生、黃宣德先生、馬寅先生及盧蓉女士。提名委員會主席為馬寅先生。

於報告期，提名委員會舉行了一次會議，於會議期間，提名委員會已執行下列主要任務：

- 檢討及批准董事會的結構、規模及組成，確保董事會成員的專業知識、技能及經驗與本集團業務要求相匹配；
- 於應屆股東週年大會就重選退任董事提供建議；
- 就委任獨立非執行董事以填補董事會臨時空缺及相關董事會委員會提出建議；
- 評估所有獨立非執行董事的獨立性；
- 檢討董事會多元化政策(定義見下文)的實施及有效性；
- 檢討董事提名政策的實施及有效性；及
- 檢討及建議修訂提名委員會的職權範圍。

企業管治報告

多元化

董事會多元化政策

為提升董事會的效率及維持高標準的企業管治，董事會已採納董事會多元化政策（「**董事會多元化政策**」）。本公司明白並認同多元化董事會的益處。根據董事會多元化政策，在審查及評估本公司董事的合適人選時，提名委員會將參考本公司業務模式及特定需要從多個多元化層面考慮，包括但不限於性別、年齡、語言、文化與教育背景、專業資格、技能、知識、行業和區域經驗及／或服務年資。

提名委員會負責檢討董事會的多元化情況。提名委員會將不時檢討董事會多元化政策、就政策的實施制定和檢討可衡量目標、監督達成可衡量目標的進度，以確保政策維持有效。

董事會目前有一名女性董事，因此已實現至少有一名女性董事的目標。董事會亦已實現性別多元化，因此符合上市規則第13.92條的規定。本公司亦擬於招聘中高級人員時促進性別多元化，培養一批女性高級管理層及董事會潛在繼任者。對於本公司認為具備本公司營運和業務所需經驗、技能和知識的女性僱員，本公司會提供全面的培訓，包括但不限於業務營運、管理、會計和財務、法律及合規以及研發。本公司認為上述策略讓董事會日後有機會提名具備能力的女性僱員加入董事會，且有女性候選人長遠可使董事會的性別多元化。

員工多元化

本公司致力於推進員工和管理層的性別多元化，打造平等和多元包容的職場環境。截至2025年12月31日，本集團員工（包括本公司高級管理層）的性別比率約為55.3%男性比44.7%女性（2024年：56.0% 男性比44.0%女性）。為實現提高公平性及為女性員工創造更多機會的目標，本集團制定招聘僱傭、培訓及晉升措施，以考慮廣泛範圍的候選人。本集團亦提供身心健康、關愛福利、安全的職場環境及溝通渠道以賦能女性員工。於報告期內，據董事會所知，並無任何緩解因素或情況令本集團員工（包括高級管理層）實現性別多元化更具挑戰性或相關性降低。

本集團員工多元化常規的其他詳情載於本年報「環境、社會及管治報告」一節。

董事會獲得獨立意見的機制

董事會已採取不同方式，以確保董事會能獲得獨立觀點及意見。該機制獲每年審查其執行情況及成效。董事會認為，該機制已妥善有效實施。

該機制披露如下：

組成

董事會確保委任至少三名獨立非執行董事且至少三分之一的成員為獨立非執行董事(或上市規則不時要求的更高限額)，其中至少一名獨立非執行董事具備適當的專業資格或會計或相關的財務管理專業知識。此外，獨立非執行董事將根據上市規則的規定獲委任加入董事委員會，並盡可能確保提供獨立意見。

提名實踐的獨立評估

本公司設有董事提名政策。該政策訂有選拔及績效評估的標準與程序，為董事會提供有關本公司董事(包括獨立非執行董事)提名及委任的指引。提名委員會在提名及委任獨立非執行董事方面嚴格遵守提名政策，並獲授權每年評估獨立非執行董事的獨立性，以確保彼等能夠持續行使獨立判斷。

董事會認為，清晰的選拔流程有益於企業管治，可支持董事會的連續性，維持董事會的領導地位，提高董事會效率及多元化並確保董事會獲得獨立觀點及意見。

薪酬

由於可能會導致決策偏見並損害客觀性及獨立性，因此獨立非執行董事不會獲授與表現掛鈎的股權薪酬。

董事會決策

董事(包括獨立非執行董事)在合理要求下，可尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔，以協助其履行職責。倘主要股東或董事在董事會審議且認為重大的事項中存在利益衝突，則該事項將通過現場董事會會議而非書面決議處理。在合約、交易或安排中擁有重大利益的董事不得就批准該合約、交易或安排的任何董事會決議案投票或計入法定人數。

企業管治報告

薪酬委員會

本公司已按照上市規則第3.25條及企業管治守則成立薪酬委員會，並制定其書面職權範圍。薪酬委員會的主要職責是檢討並就應付予董事及高級管理層的薪酬待遇、花紅及其他報酬向董事會提供建議及為審閱激勵計劃及董事服務合約條款制定正規且透明的程序。薪酬委員會包括一名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事，即宿華先生、李朝暉先生、黃宣德先生、馬寅先生及盧蓉女士。薪酬委員會主席為黃宣德先生。

於報告期，薪酬委員會舉行了三次會議，於會議期間，薪酬委員會已執行下列主要任務：

- 審閱及就2024年度的績效獎金計劃及高級管理層的與績效掛鈎的股份獎勵歸屬提供建議；
- 審閱及就高級管理層的薪酬待遇調整及向高級管理層授出股份獎勵提供建議；
- 審閱及就一名新獲委任的獨立非執行董事的委任函的簽立及其薪酬待遇提供建議；及
- 審閱及就與若干董事的服務合約及委任函的續期及其薪酬待遇提供建議。

於報告期，薪酬委員會就授予本公司若干高級管理層股份獎勵進行審閱並向董事會提供建議。在考慮授予股份獎勵時，薪酬委員會已評估承授人在可比市場同行中的薪酬以及授予承授人的價值。在考慮該等因素後，薪酬委員會就擬議股份獎勵的授出向董事會作出建議並供其批准，以表彰承授人對本公司所作的投入及貢獻，其符合2023股份激勵計劃的宗旨。所授出股份獎勵的歸屬期不少於12個月，且獎勵根據2023股份激勵計劃附有表現目標及退扣機制。

根據企業管治守則第二部分所載之守則條文第E.1.5條，於報告期及直至2025年12月31日的高級管理層成員(包括兼任執行董事的高級管理層成員)的年薪範圍(含以股份為基礎的薪酬)如下：

年薪	人數
0至20,000,000港元	2
高於20,000,000港元	3

於報告期董事薪酬的詳情載於本年報合併財務報表附註9(b)。

企業管治委員會

本公司已按照上市規則第8A.30條及企業管治守則成立企業管治委員會，並制定其書面職權範圍。企業管治委員會的主要職責是確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益，亦確保本公司遵守上市規則並維護本公司的不同投票權架構。企業管治委員會包括三名獨立非執行董事，即黃宣德先生、馬寅先生及盧蓉女士。企業管治委員會主席為馬寅先生。

於報告期，企業管治委員會舉行了兩次會議，於會議期間，企業管治委員會已執行下列主要任務：

- 檢討本公司遵守法律、法規及企業管治守則的情況及於企業管治報告的披露；
- 審閱不同投票權受益人所提供的書面確認，確認彼等於年內一直為本公司董事會成員，且於相關財政年度並無發生上市規則第8A.17條所涉事件；及彼等於年內一直遵守上市規則第8A.14、8A.15、8A.18及8A.24條；
- 檢討及監察本公司、附屬公司或合併聯屬實體及／或股東與不同投票權受益人或控股股東之間的利益衝突管理；
- 檢討及監察與不同投票權架構有關的所有風險；
- 檢討及監察董事及高級管理層的培訓及持續職業發展；
- 檢討股東通訊政策的實施情況及有效性；

企業管治報告

- 就委任合規顧問向董事會提出建議；
- 審閱及批准董事會就本集團環境、社會及管治(「ESG」)事宜作出的聲明(包括審閱本集團ESG相關事宜的資源、員工資歷及經驗、培訓課程及預算的充足性)；
- 審閱及批准2024年ESG報告；及
- 檢討及建議修訂企業管治委員會的職權範圍。

具體而言，企業管治委員會已向董事會確認，其認為本公司已採取充足的企業管治措施管理本集團與不同投票權受益人的潛在利益衝突，確保本公司的營運及管理符合全體股東的利益。該等措施包括企業管治委員會確保(i)任何關連交易均根據上市規則的規定披露及處理，(ii)任何有利益衝突的董事不得就相關董事會決議案投票，及(iii)就涉及不同投票權受益人或本集團與不同投票權受益人之間潛在利益衝突的交易的有關事宜諮詢合規顧問。企業管治委員會建議董事會繼續執行該等措施並定期檢討該等目標的成果。

經審閱合規顧問的薪酬及委聘條款後，企業管治委員會向董事會確認，其並不知悉有任何因素致使其須考慮於報告期內罷免現任合規顧問或委任新合規顧問。因此，企業管治委員會建議董事會留任本公司的合規顧問。

風險管理及內部監控

董事會明白自身於風險管理及內部監控系統的責任，亦會檢討風險管理及內部監控系統的有效性。該等系統旨在管理而非消除未能達致業務目標的風險，但僅可就重大失實陳述或損失作出合理而非絕對保證。

董事會全權負責評估及釐定未能達成本公司戰略目標的風險性質及程度，並建立及維持有效的風險管理及內部監控系統。

審核委員會協助董事會領導管理團隊每季度審查風險管理及內部監控系統的設計、執行及監控情況，其中包括一次對風險管理及內部監控系統有效性的年度檢討。

管理層認為建立並不斷完善風險管理及內部監控系統至關重要，並已於報告期加強本公司內部控制、內部審計、合規及監察職能。本公司風險管理及內部監控系統乃遵循以下原則、功能和流程制定：

組織原則

為確保風險管理及內部監控系統的有效性，本公司在董事會的監督及指導下，並結合本公司的實際需要，採用「三道防線」模型作為風險管理及內部監控的正式組織架構。

第一道防線 — 管理及營運

第一道防線主要由本公司業務部門實施，該等部門負責日常營運，並負責設計及實施應對風險的控制措施。

第二道防線 — 風險管理、內部控制及其他職能

第二道防線主要由(其中包括)本公司內部控制團隊、財務部、法務部、信息安全中心、效率工程部及有類似職能的其他部門實施。該防線負責本公司營運、財務、合規及訴訟、信息安全以及內部控制相關政策的制定，規劃並開展整體風險控制系統建設工作。為確保該等系統有效實施，第二道防線亦協助及監督第一道防線建立並完善風險管理及內部監控系統。

第三道防線 — 內部審計及監察

第三道防線主要由內部審計及監察團隊實施。內部審計及監察團隊高度獨立。內部審計團隊負責評估本公司風險管理及內部監控系統的成效，並監督管理層不斷完善風險管理及內部監控領域。監察團隊負責接收舉報人的報告，並負責調查指稱的舞弊事件。

風險管理流程

本公司已建立風險管理系統(包括上述「三道防線」內部監控模型)，規定各相關方的角色和職責以及相關的風險管理政策和流程。

本公司所有業務及職能部門負責定期進行內部監控評估，以識別對本集團業務有潛在影響的風險。

內部審計部門負責獨立審閱風險管理及內部監控系統的有效性及充分性。內部審計部門檢查與會計慣例及所有重要控制有關的重大事宜，並向審核委員會提供調查結果。

企業管治報告

董事會已於審核委員會及管理層的協助下審閱管理層報告及內部審計結果，並審閱風險管理及內部監控系統，包括財務、營運及合規監控。年度審閱亦涵蓋本公司會計、財務報告及內部審計職能方面的資源、員工資歷及經驗、培訓課程及預算的充足性。

董事會認為本公司風險管理及內部監控系統（包括財務報告及上市規則合規流程）於報告期有效且充分。

我們已制定適當的內部監控程序及指引，避免內幕消息因處理不慎而可能構成內幕交易或違反任何其他法定責任。在任何時候，只限於相關人員（即本公司董事、高級管理層及相關僱員）並按情況需要方能獲取內幕消息，直至內幕消息根據適用法例及法規予以披露或發佈。掌握潛在內幕消息及／或內幕消息的本公司董事、高級管理層及相關僱員需採取合理措施，確保制定妥善保障措施以保證對內幕消息的嚴格保密，並確保接收者明白自身有責任就消息保密。

本公司已制定全面的舉報政策，鼓勵本集團僱員及主管人員以及與本集團有往來的外部人士（如客戶及供應商）向專門的內部委員會暗中提出有關本公司可能存在不當行為的關注，且該委員會定期向審核委員會作出報告。本公司亦已制定加強及支持本公司遵守反腐敗法律法規的政策及制度。詳情請參閱本年報「環境、社會及管治報告」一節內的「4.1員工權益」及「1.3.1反貪腐」分節。

本公司的重大風險

隨著本公司業務複雜程度的增加及外部環境的不斷變化，本公司可能面臨各項風險，包括ESG風險等。通過風險管理分析及評估，管理層確定2024年披露的五項重大風險與2025年披露的風險相同。五大風險中，市場競爭及創新風險以及合規風險略微提升，其他風險等級基本不變，主要風險總體排名保持不變。

下文概述本公司面臨的重大風險及適用的應對策略。隨著本公司業務規模、範圍、複雜程度的增加及外部環境的變化，本公司的風險狀況可能發生改變，下表所列並非詳盡無遺。

市場競爭及創新風險

本公司業務的多個主要方面與中國其他互聯網公司存在激烈競爭，尤其是直播、線上營銷服務、電商、AI及其他方面。部分競爭對手可能比本公司運營時間更長，財務、技術及市場資源更豐富，亦可能有優勢能夠吸引及留住用戶與業務合作夥伴。由於對AI的不斷探索及發展，競爭對手的技術突破可能會對本公司在AI領域的競爭優勢構成挑戰。此外，競爭對手可能比本公司擁有更大的用戶群體、更成熟的品牌，因此能更有效地利用自身用戶群體及品牌提供直播、線上營銷服務、電商、AI及其他產品和服務。

本公司管理層密切關注市場競爭格局，並實時分享相關信息及對市場競爭形勢的洞察和判斷。

本公司繼續(i)豐富和提高其平台內容的品質和多樣性，以吸納和維持廣大用戶群；(ii)通過改進功能和服務，改善用戶及業務夥伴的體驗；(iii)通過線上線下的營銷和推廣活動，接觸更多用戶並且促進用戶的參與；及(iv)持續開發及擴大其產品及服務，滿足生態系統用戶不斷變化的自然需求。

同時，本公司加強研發及技術能力，包括：在技術方面投資，提高人工智能和大數據等方面的先進技術實力；以及不斷提高信息技術基礎設施(包括數據中心和雲計算帶寬)功能和規模，支持其生態系統及產品與服務增長。

信息安全及隱私風險

保護用戶個人信息及其他隱私相關信息對本公司的業務來說至關重要，若敏感性用戶數據丟失或被竊取等，將對用戶造成重大負面影響，同時也給本公司帶來重大的聲譽影響，甚至引起法律訴訟。此外，高度敏感的業務數據可能包含商業機密，此乃核心競爭力的一部分，對本公司的發展同樣至關重要。

信息安全委員會，負責制定信息安全策略及就重大信息安全事件決策。本公司亦已設立數據安全團隊，與法務部緊密合作，共同制定和執行有關數據安全管理的程序。本公司的專責隱私保障團隊由信息安全中心及其他部門(包括法務、政府關係及公共關係部門)的安全小組組成，負責分析行業趨勢、設計隱私保障方案、進行隱私培訓、協助制定可行合規工作評估和提供相關風險控制建議。

為應對數據安全方面日益增加的潛在挑戰，本公司持續完善一系列數據安全政策，以規範數據管理。此外，本公司不斷優化數據安全標準及數據刪除流程，從而全面提升信息安全防禦能力。與此同時，本公司持續加強重點領域的工作，例如個人信息保護及數據洩漏防範。

本公司一直致力於在用戶數據管理過程中嚴格遵循「最小必要原則」。此外，本公司為所有產品制定了獨立的私隱政策，以明確並保障用戶管理個人資料的權利。同時，本公司始終設有開放的客戶服務渠道，確保用戶提出的隱私保護問題能夠得到迅速處理和解決。

企業管治報告

合規風險

鑒於中國互聯網業務受到高度監管，中國政府加強對短視頻、直播及電商行業的管控可能會限制本公司維持或增加平台的用戶群或用戶流量的能力。基於中國的短視頻、直播及電商業務仍在快速發展，監管部門亦可能不時針對新情況而發佈新法律法規，並且要求本公司獲得現有以外的更多牌照及許可。

本公司高度重視未成年人的保護，嚴格遵守國家相關法律法規，並積極履行社會責任。在短視頻內容管理方面，本公司致力於持續完善和優化未成年人保護機制，包括但不限於：實施實名認證系統、設立青少年模式以過濾不當內容，以及加強家長監護功能。本公司不斷優化內容審核算法，提升對有害信息的識別和處理能力，確保為未成年人提供健康及安全的網絡環境。

本公司建立了多個專業部門及團隊與業務管理層保持緊密聯繫，了解任何相關法律法規的變化，並採取適當行動或應對措施，確保本公司遵守適用法律法規之要求。

欺詐風險

隨著互聯網行業快速發展，互聯網行業內外部欺詐案件屢見不鮮，危害整體行業健康。合作夥伴欺詐、僱員欺詐以及第三方欺詐活動，均可能對本公司運營、財務及聲譽造成負面影響。

本公司始終堅持正直誠信價值觀，對欺詐行為零容忍，並堅決予以打擊。本公司建立了有效的內部控制系統並持續優化，以識別並防範欺詐風險。對於任何潛在的欺詐行為，本公司進行全面徹底的調查。一旦發現有任何欺詐行為，即依照本公司相關規章制度予以嚴肅處理，觸犯國家法律法規者立即移交司法機關。同時，本公司聯動警方共同打擊互聯網黑產，與行業夥伴共同發起陽光誠信聯盟，通過技術合作與信息共享，共同打擊互聯網欺詐行為，建設健康、有序、文明的互聯網生態。

聲譽風險

本公司的平台每日處理大量的交易數目。隨著其整體業務營運範圍不斷擴大，公眾對用戶數據保障、用戶安全及用戶體驗問題的關注程度提升，或會令本公司需面對更多法律及社會責任，並在這些議題方面受到更多負面消息影響及監管關注。倘若本公司對公眾意見不夠重視，或發生任何事件或危機但未及時處理，其聲譽、品牌及形象會受到影響。

本公司已建立起有效的風險及危機管理機制，通過一系列評估分析，不斷減小現有業務流程或信息系統中可能存在的風險及潛在危機，優化管理機制，提升風險管理水平，持續降低潛在危機發生的可能性。此外，本公司公關部與其他運營部門及相關職能單位保持密切聯繫和互動，積極回應社會關切，以合法合理的方式處理危機，按照既定政策及工作程序維護本公司的聲譽。

董事就財務報表的責任

董事知悉彼等負責編製本公司於報告期之財務報表。

董事會負責就年度及中期報告、內幕消息公告以及根據上市規則及其他監管規定而作出的其他披露提供公平清晰及易於理解的評估。高級管理層已向董事會提供必要的詮釋及資料令董事會對提呈董事會批准的本公司財務資料及狀況作出知情評估。

董事並無發現有任何事件或情況的重大不確定因素可能對本公司持續經營能力產生重大疑問。

核數師就本公司於報告期之合併財務報表的報告責任聲明載於本年報「獨立核數師報告」一節。

核數師薪酬

於報告期，核數師向本集團提供的審核及非審核服務的薪酬分析如下。審核服務的薪酬包括與本集團審核及審閱相關的服務費。核數師的非審核服務主要包括稅務諮詢專業服務及其他諮詢服務。

核數師所提供的服務種類	金額 (人民幣百萬元)
審核服務	30
非審核服務	2
總計	32

企業管治報告

聯席公司秘書

本公司聯席公司秘書趙華夏先生負責就企業管治事宜向董事會提供意見，並確保董事會政策及程序以及適用法律、法規及規例得以遵循。

於報告期內，本公司聘請外部服務提供者卓佳專業商務有限公司的蘇嘉敏女士為另一名聯席公司秘書，協助趙華夏先生履行本公司聯席公司秘書職責。本公司主要聯繫人為趙華夏先生。

為追求高水平的企業管治，儘管趙華夏先生獲聯交所確認，其於豁免期間後具備上市規則第3.28及8.17條項下擔任本公司的公司秘書資格，本公司仍將繼續保留聯席公司秘書的安排。自2026年3月25日起，蘇嘉敏女士辭任聯席公司秘書，且葉凱琳女士獲委任為本公司的聯席公司秘書。詳情請參閱本公司日期為2026年3月25日的公告。

於報告期，本公司聯席公司秘書根據上市規則第3.29條的規定已分別接受不少於15小時的相關專業培訓。

與股東及投資者溝通

本公司已制定股東通訊政策，確保股東的意見及關注得到適當解決。董事會認為與股東有效溝通對促進投資者關係及投資者對本集團業務表現及策略之了解極為重要。本集團亦深明企業資料之透明度及適時披露的重要性，可令股東及投資者作出最佳投資決策。

本公司股東大會為董事、高級管理層及股東提供溝通機會。董事長以及審核委員會、提名委員會、薪酬委員會以及企業管治委員會的主席，以及(如彼等缺席)各個委員會的其他成員可於股東大會上回答提問。會議主席將提供進行投票的詳細程序及就投票表決回答股東的任何提問。股東週年大會須向股東發出不少於21天的書面通知，而任何股東特別大會須向股東發出不少於14天的書面通知。

本公司將及時發佈(i)任何須提請股東注意或採取行動的本公司公司通訊(定義見上市規則)，及(ii)有關根據上市規則將予披露事項(包括但不限於涉及內幕消息、公司行動及公司交易的事項)的公告的英文及中文版。

本公司網站 ir.kuaishou.com 為我們與股東及投資者的溝通平台，公眾可於該網站查閱本公司的公告、財務資料及其他資料。股東及投資者可透過以下方式發送書面查詢或請求，提請董事會注意：

地址： 香港中環金融街8號國際金融中心二期69層6901室及6916室
電郵： ir@kuaishou.com/kuaishou@tpg-ir.com

本公司持續加強與股東及投資者的溝通及關係。指定高級管理人員與機構投資者及分析師保持定期對話，讓彼等了解本公司的發展。本公司將盡快處理並詳細解答股東及投資者的查詢。

本公司確保香港證券登記處香港中央證券登記有限公司隨時掌握有關股份的最新資料，以便有效回應股東問詢。

於報告期，企業管治委員會已檢討股東通訊政策的實施及有效性，鑒於上述措施，其認為該政策在與股東保持通訊方面有效。

股東權利

為保障股東的權益及權利，本公司會就各重大事項(包括選舉個別董事)於股東大會上提呈獨立決議案供股東考慮及投票。根據上市規則，於股東大會提呈的所有決議案將以投票方式表決，投票結果將於各股東大會結束後在本公司網站(www.kuaishou.com)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)登載。

根據組織章程細則，提出要求當日按每股一票基準合共持有不少於十分之一投票權的本公司股份(附有於本公司股東大會投票的權利)的一名或以上股東書面要求，則應召開股東特別大會。股東須於本公司的香港主要辦事處(或倘本公司不再設置上述主要辦事處，則為本公司註冊辦事處)提交書面要求，當中須列明大會的主要事項並由請求人簽署，要求董事會召開股東特別大會，以處理該要求中指明的任何事務。若於遞呈當日起計21日內，董事會未安排召開有關大會，則請求人自身或持有彼等所有投票權一半以上的任何請求人可按盡量接近董事會召開大會的相同方式召開股東大會，惟按上述方式召開的任何大會不得於送達有關要求之日起計三個月屆滿後召開，且本公司須向請求人償付因董事會未有召開大會而致使彼等須召開大會所合理產生的所有開支。

企業管治報告

根據《公司法》，概無條文允許股東於股東大會動議新決議案。有意動議決議案的股東可依循上段所載程序要求本公司召開股東大會。

關於股東提名董事候選人的權利，請參閱本公司網站(www.kuaishou.com)所載程序。

章程文件

根據股東於2024年6月13日通過的特別決議案，經修訂及重述的組織章程大綱及細則自同日起獲採納，且於報告期內未作任何修訂。

目前生效的組織章程大綱及細則載於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.kuaishou.com)。

關於本報告

本報告是本公司發佈的第六份環境、社會及管治(「ESG」)報告，旨在就本集團環境、社會及管治理念、工作舉措和績效與各利益相關方進行溝通，回應利益相關方需求。

時間範圍

除另有說明外，本報告涵蓋本集團本報告期內有關環境、社會及管治議題的表現。

報告範圍

除另有說明外，本報告覆蓋本集團內所有附屬公司及合併聯屬實體。

數據來源

除另有說明外，本報告披露信息來自集團內部正式文件和存盤報告、內部統計數據及相關正式公開的信息和數據記錄。

編製依據

本報告參照聯交所附錄C2《環境、社會及管治報告守則》(「ESG報告守則」)編製，並遵循ESG報告守則有關「重要性」「量化」「平衡」「一致性」原則要求。

重要性	我們通過重要性評估，以識別和評估對於我們業務、內部以及外部利益相關方的重要ESG議題。本報告披露內容重點回應重要性評估結果，更詳細的重要性評估過程詳見「重大性議題分析」章節。
量化	我們披露了可量化的關鍵績效指標(「KPI」)，並在適用的情況下設定了量化績效目標。有關本報告中KPI的計量標準、方法、假設及／或計算工具、以及使用的轉換因子來源均已在相應章節(如適用)進行了說明。
平衡	本報告旨在平衡地陳述本集團在ESG各方面的努力，包括環境、員工、產品責任和社區。
一致性	本年度ESG報告的編寫方式與往年保持一致，若存在可能影響與過往報告作有意義比較的變更，均已在對應章節進行了說明。

環境、社會及管治報告

聯絡及查詢

快手十分重視各利益相關方的意見，本報告可在公司網站(<https://ir.kuaishou.com/zh-hans/esg/esg-reports-and-other-publishes>)及在聯交所網站(<https://www.hkexnews.hk>)獲取，並設有中英文版本。若閣下對本報告或本集團的可持續發展管理有任何意見或建議，歡迎您通過以下方式聯繫：

郵箱：ir@kuaishou.com

董事會聲明

快手董事會高度重視ESG事宜對本集團風險管理與可持續發展的深遠影響。我們深知穩健的管治架構是推動ESG策略落地的基石，為此，本集團建立了完善的三級ESG治理架構，旨在實現ESG事宜的全面覆蓋和有效管理。

作為ESG事宜的最高負責及決策組織，董事會對本公司的ESG管理方針、策略及報告承擔最終責任。董事會下設企業管治委員會，負責識別及評估與本集團業務相關的ESG風險，並確保本集團設立合適及有效的ESG風險管理及內部監控系統。該委員會定期就相關ESG目標的達成進度向董事會進行匯報及檢討，並在決策過程中，審慎考慮與氣候相關風險和機遇相關的權衡評估。在董事會授權的企業管治委員會之下，我們成立了ESG工作小組，負責協調並推動各職能部門開展ESG具體工作，確保資源投入充足且各項措施執行落地。

快手重視各利益相關方的期望和訴求。我們通過定期舉辦內外部活動，與利益相關方保持緊密溝通，藉此識別及評估其對各項ESG議題的意見與優先排序。於報告期內，董事會已對2025年ESG重要性議題進行審議，並通過了對各項ESG議題重要性程度的調整提案，以確保公司策略與社會期待保持一致，詳情請參見本報告「重大性議題分析」章節。同時，我們將不斷提升ESG信息披露的質量與透明度，確保為利益相關方提供全面、準確的ESG信息，以促進公司的可持續發展與長期價值創造。

本報告詳盡披露快手2025年ESG工作的進展與成效，符合《ESG報告守則》C及D部分所載之全部適用的「不遵守就解釋」條文。根據企業管治委員會職權範圍，董事會授權企業管治委員會為監督ESG管理的專業委員會，本報告已於2026年3月25日經由董事會審議通過。展望未來，我們將繼續攜手各利益相關方，為推動全球可持續發展貢獻快手方案。

ESG 2025年度亮點績效

卓越可持續治理體系

公司治理 

- 非執行董事比例為**75%**
- 女性獨立非執行董事於董事會佔比**12.5%**
- 已設立《員工多元化政策》，並訂立多元目標

商業道德 

- 新員工在線培訓共計**16,432**人次，覆蓋率**100%**
- 管理層在線培訓共計**302**人次，覆蓋率**92%**
- 廉潔快手微信服務號共推送**13**篇廉正宣導文章，用戶數量達**2.6萬**人

供應鏈管理 

- 對**468**家供應商開展績效考核及驗收評價，同比去年增長**70.8%**
- 要求所有入庫供應商簽署《供應商入庫承諾書》

保護環境，推動綠色營運

綠色運營 

- 快手自建數據中心2025年平均PUE值**1.20**，最低可達**1.14**
- 北京總部職場辦公區域完成市政中水引入，預計可涵蓋洗手間非洗滌類用水約**20%**的總用水需求
- 快手辦公職場電子廢棄物無害化處理率**100%**

應對氣候變化 

- 到2030年快手自建數據中心實現**100%**可再生能源使用
- 到2030年快手總部職場辦公區域實現**100%**可再生能源使用
- 以2024年為基準年，自建數據中心範圍一和範圍二溫室氣體排放量到2030年下降**30%**
- 連續披露範圍三溫室氣體排放量**160.0**（萬噸二氧化碳當量），覆蓋主要的六大類別
- 2025年，快手自建數據中心共購買綠色電力共購買綠電共**583,720.0**兆瓦時，佔總用電量比例**93.0%**，總避免碳排放**309,721.8**噸二氧化碳，有效降低集團整體碳足跡

引領行業創造社會價值

數據安全與隱私保護

- 新增或修訂**6**份數據信息安全相關內部制度文件
- 新獲得**ISO 42001人工智能管理體系認證**，並依據**GB/T 45654-2025《網絡安全技術 生成式人工智能服務安全基本要求》**完成備案
- 完成共**23**個系統等級保護測評
- 在各項AI技術支持下，主站漏洞修復率達**97.3%**
- AI挖掘水準越權漏洞準確率達**80%**以上
- 舉辦了**15**場外部漏洞挖掘活動
- 信息安全培訓和考核人次超過**3.5萬**人次

知識產權保護

- 全球累計提交專利申請**14,265**件
- 已獲授權專利**7,985**件
- 持有國內外註冊商標**10,969**件
- 完成版權登記產品**7,906**件
- 累計開展**9**場知識產權專項培訓

平台責任

- 快手平台發佈帶#環保話題相關關鍵詞累計播放量**134+**億，快手平台發佈帶#性別平等話題相關關鍵詞累計播放量**8+**億
- 未成年人的審核規則已增至**120**多項
- 新增涉詐審核大模型，詐騙賬號處置效率提升**90%**
- 攔截網暴信息**458萬**條，處置帳號約**7.3萬**個
- 內容審核培訓參與人數超過**6,000**人，專項培訓總計逾**2萬**場

標準生態建設

- 快手參與的國際、國家、行業和團體標準達**185**項
- 快手牽頭的國際、國家、行業和團體標準達**14**項

電商及廣告治理

- 治理與評價機制簡化與清晰化，其中對帶貨口碑分進行合理簡化，商家諮詢及申訴量同比大幅下降約**67%**
- 優化智能審核，開店審核延時同比下降**86%**
- 在商品發佈AI智能輔助環節，累計避免**267萬**多個商品下架，為商家挽回GMV超**3,800**萬元
- 優化店鋪分評分邏輯並提供AI診斷工具，商家求助量同比下降**63%**


社會責任

- 公益項目共捐贈約**7,529萬**人民幣
- 公益投入總時數達**28,648**小時
- 公益宣傳內容全年傳播累計曝光量達**1億**，互動量達**20萬**

員工發展與關懷

多元、平等及共融 


- 女性員工佔比為**44.7%**
- 女性管理者佔比**33.2%**
- 在職正式員工來自**12**個國家及**36**個民族
- 少數民族員工佔比近**6.9%**

人才培訓 

- 快手中學開設課程共計**4,767**門
- 快手中學培訓總時長牽達**116萬**小時

員工福利與溝通 

- 榮獲**10家**招聘機構及平台頒發**最佳僱主相關的人力獎項**
- 組織能力調研員工參與度達**94%**
- 全年整體eNPS¹達**89.5%**，同比提升**5.2%**

健康與安全 

- 開展**240次**職場隱患排查治理行動，共發現並登記**3,890**條隱患項目
- 開展**19**次「急救俠」培訓活動，累計培訓取證已超過**6,002**人

¹ eNPS指員工淨推薦值

環境、社會及管治報告

ESG獎項及榮譽



1. 卓越可持續治理體系

快手致力構建卓越且具韌性的治理體系。我們通過完善ESG及企業管治框架，切實保障股東權益並驅動可持續發展。同時，我們堅守誠信經營，落實零容忍反貪腐機制，並深化供應商管理，積極推動責任與綠色採購，為企業的長期價值與可持續發展奠定穩固基石。

1.1 ESG管治

ESG治理架構

快手建立了全面的三級體系ESG管治架構，涵蓋董事會、管理層及執行層三個層面，明確各層級的工作職責和目標，形成高效的工作機制。快手於2025年更新了企業管治委員會職權範圍，新增ESG及氣候相關職責與權限，以對標「ESG報告守則」的最新要求，同時確保管治透明。

環境、社會及管治報告

治理層	<p>董事會</p> <p>主要職責 擁有最終的決策權，負責對集團ESG相關策略以及有關報告作最終審查</p> <p>ESG培訓 報告期內為董事會進行了ESG相關主題的培訓，確保董事會對ESG相關專業理解和勝任能力</p> <p style="text-align: center;">定期匯報 ↑ ↓ 監督審閱</p>
	<p>企業管治委員會</p> <p>主要職責</p> <ul style="list-style-type: none"> • 監督公司的整體ESG管理，審議和決策ESG及氣候變化相關重大事項 • 制定中長期發展策略和目標，審閱ESG目標（包括氣候相關目標）的達成情況 • 監督管理氣候相關風險的識別、報告和緩解措施 • 向董事會提供包括氣候變化議題在內的專業建議、決策支持以及日常工作進展匯報 • 審議並批准年度ESG報告，確保其內容準確、真實且完整 <p>會議頻率 報告期內召開了兩次企業管治委員會會議討論和審議ESG相關議題</p> <p style="text-align: center;">定期匯報 ↑ ↓ 工作決策</p>
	<p>ESG工作小組</p> <p>主要職責</p> <ul style="list-style-type: none"> • 統籌指導各部門ESG實踐，落實企業管治委員會制定的戰略和項目 • 定期審視ESG目標及指標（包括氣候相關目標）的達成情況，確保ESG事項的高效性及持續性 • 探討和決策ESG管理關鍵議題，為集團的ESG管理工作指明方向 • 審議ESG目標的執行情況及各項KPI的表現，根據目標完成情況和亮點績效進行回顧 <p>會議頻率 每年召開4次以上專項會議，深入探討氣候變化相關的戰略議題、政策趨勢及行業最佳實踐，通過量化分析與情景模擬等方法，全面評估氣候相關風險與機遇，並就評估結果定期與企業管治委員會溝通並匯報</p> <p style="text-align: center;">成果反饋 ↑ ↓ 資源保障</p>
執行層	<p>ESG工作小組的組成部門</p> <p>主要職責</p> <ul style="list-style-type: none"> • 執行ESG工作小組提出的相關工作，推進公司的ESG事務 • 定期向ESG工作小組報告工作進展，確保ESG工作得到有效執行

利益相關方溝通

快手高度重視來自各利益相關方的意見和建議，為此建立多渠道溝通機制，主動聆聽用戶、員工、股東及投資者、供應商／合作夥伴、政府及監管機構、媒體及非政府組織和社區等方面的反饋。我們積極了解和回應內外部相關方的期望和要求，不斷提高企業信息透明度，為各利益相關方創造可持續價值。我們識別的主要利益相關方、期望與訴求及溝通與回應如下表所示：

利益相關方期望與訴求及溝通與回應

利益相關方	期望與訴求	溝通與回應
用戶	<ul style="list-style-type: none"> 為用戶提供良好的產品使用體驗 健康的互聯網環境 持續改善產品和服務品質 重視客戶溝通和信息反饋 關注未成年人保護 	<ul style="list-style-type: none"> 研發最新技術、改進產品，滿足用戶需求 營造健康的社區生態 保護用戶隱私 開展多個主題活動，與用戶溝通 持續優化未成年人保護功能與技術
員工	<ul style="list-style-type: none"> 完善健全的權益保障 薪酬福利和員工關愛 提供員工培訓與客觀公正的職業發展機會 建立多元的企業文化氛圍 營造良好的工作環境 員工溝通 	<ul style="list-style-type: none"> 員工保障體系建立 員工發展培訓和指導 員工關懷活動 工作環境改善 意見反饋機制
股東及投資者	<ul style="list-style-type: none"> 合規運營 及時、準確和透明的公司信息合規披露 穩定經營、獲得合理的投資回報 	<ul style="list-style-type: none"> 公開、透明、及時公佈業績、經營情況 定期舉行股東大會、投資者日和投資者會議及路演等，積極與股東和投資者交流 及時並積極回覆股東和投資者查詢
供應商／合作夥伴	<ul style="list-style-type: none"> 長期深度合作 及時獲取信息 相互成就，共同成長 	<ul style="list-style-type: none"> 倡導陽光合作、價值合作 定期開展供應商調研和訪談，加強溝通與交流

環境、社會及管治報告

利益相關方	期望與訴求	溝通與回應
政府及監管機構	<ul style="list-style-type: none"> • 遵紀守法 • 依法納稅 • 幫助政府改善社會問題(弱勢群體等) 	<ul style="list-style-type: none"> • 帶動當地經濟，推動鄉村經濟發展，助力鄉村振興 • 助力政府新媒體運營，傳播積極影響 • 開展項目合作，助力政府改善社會問題 • 堅決反對洗錢、貪污、壟斷與不正當競爭行為
媒體及非政府組織	<ul style="list-style-type: none"> • 信息公開透明 • 積極開展合作 • 創新公益活動形式 • 促進公益傳播 	<ul style="list-style-type: none"> • 積極開展媒體溝通活動 • 合作助力公益項目傳播 • 與多家公益機構建立戰略合作關係 • 探索互聯網技術公益新模式 • 增加公益行動的媒體曝光
社區	<ul style="list-style-type: none"> • 鄉村振興 • 普惠數字科技 • 社會公益貢獻 	<ul style="list-style-type: none"> • 實施鄉村振興計劃和基層治理幫扶計劃，助力區域經濟發展 • 發起兒童和未成年保護、銀齡關愛、助殘就業、退役軍人關愛、應急響應、災後重建、慈善捐贈等社會責任項目 • 開展教育科普、非遺傳承、環境保護、產業助力等公益活動

快手致力通過多元溝通渠道，積極回應各利益相關方的訴求，並主動披露公司在ESG領域的最新進展。為滿足利益相關方對信息的多元化需求，我們在官網ESG專區中全面地展示可持續發展理念、實踐舉措、政策文件及相關報告，並同步更新評級與獲獎信息。於報告期內，本公司在MSCI ESG評級從BBB級獲得提升到A級，標普全球企業可持續發展評估(S&P Global CSA)中取得46分，較2024年的33分顯著提升。這項進步充分彰顯了我們在落實ESG戰略與目標上的不懈努力，以及在可持續發展表現上的成效。

重大性議題分析

重大性議題評估能夠幫助集團識別與可持續發展有關的風險與機遇，明確改進方向。因此我們定期會與不同利益相關方保持溝通並開展重大性議題評估，檢討及匯報可持續發展方針及報告。重大性議題評估的流程主要分為識別、參與、排序及確認四個步驟。

重大性議題識別	通過參考聯交所《ESG報告守則》和《全球報告倡議組織》等ESG披露標準、ESG評級指引、行業對標和企業自身發展現狀，本集團訂立了一系列重大性議題。在2025度的重大性議題評估中，我們整合和識別了29項重大性議題，其中6項為環境議題，18項為社會議題及5項為管治議題。
利益相關方參與參與	通過郵件、微信公眾號、系統推送、問卷等渠道向利益相關方收集議題重要性調查信息，並匯總整理各利益相關方對於議題的建議。
重大性議題排序	整理各利益相關方及集團管理層代表的意見後，我們從「對快手的重要性」和「對利益相關方的重要性」兩個維度，構建重大性議題矩陣，根據各議題的評分評選出重要的議題。 議題將會分為3個類別排序，分別為高度重要議題、中度重要議題和一般重要議題。
議題確認	確定各領域的關鍵議題，並將結果提交企業管治委員會討論並審閱和批准。

環境、社會及管治報告

快手2025年重要性議題矩陣



快手透過重大性議題分析，識別出13個「高度重要」、11個「中度重要」及5個「低度重要」議題。本報告已於相應章節對29個ESG重大性議題進行詳盡闡述。此外，我們的行動與聯合國可持續發展目標 (UN SDGs) 保持一致，確保企業貢獻能有效促進全球可持續發展的共同目標。

章節	對應UNSDGs	重大性議題回應
卓越可持續治理體系	  	<ul style="list-style-type: none"> ESG治理 董事會多元化與有效治理 風險管理 合規經營 商業道德 可持續及負責任供應鏈管理
保護環境，推動綠色營運	   	<ul style="list-style-type: none"> 應對氣候變化 溫室氣體排放管理 廢棄物管理 水資源管理 生態保護
引領行業創造社會價值	    	<ul style="list-style-type: none"> 信息安全與隱私保護 支援實體經濟及科技普惠 AI安全與治理 科技創新與知識產權保護 內容治理 未成年人保護 負責任電商營銷 產品與服務質量 用戶體驗提升 鄉村振興 公益慈善
員工發展與關懷	   	<ul style="list-style-type: none"> 員工權益和勞工實踐 人才吸引與保留 員工福祉 員工培訓與發展 職業健康與安全

環境、社會及管治報告

1.2 企業管治

董事會多元化

快手致力促進董事會的多元文化，已實施《董事會成員多元化政策》及《董事會提名政策》。快手提名委員會綜合考量性別、年齡、文化背景、專業技能、行業經驗及年資等因素評核人選，旨在吸納多元觀點以提升履行受託責任之效能。截至2025年12月31日，董事會共有2名執行董事、3名非執行董事及3名獨立非執行董事，其中包括1名女性董事。

關於快手2025年度董事會多元化的相關內容，請見年報章節「企業管治報告 — 董事會多元化政策」。

風險管理

快手深知有效的風險管理及內部控制系統是保護公司免受潛在威脅、確保業務穩健運行並創造長期價值的基石。我們建立了全面的風險治理架構，由董事會主導並全權負責評估達成戰略目標的風險性質與程度，並維持有效的管理制度。審核委員會則負責持續監察政策執行、審閱內部監控系統，全面推進體系建設。

管理層致力完善系統，並於報告期內加強了內部控制與內部審計職能。本公司採用「三道防線」模型作為正式組織架構，明確規定各方職責、政策及流程。此外，我們每年開展風險評估審議，範疇涵蓋ESG及氣候相關風險，按評估結果排列風險優先次序，據此制定相應應對措施。

關於快手2025年度風險管理的相關內容，請見年報章節「企業管治報告 — 風險管理及內部監控」。

1.3 商業道德

本集團始終秉持誠信經營，對任何形式的貪污、賄賂、洗錢等不道德行為採取零容忍態度。我們持續完善商業道德管理政策與架構，以嚴格規範集團的經營行為。同時，我們致力於強化員工的道德意識，並確保舉報機制的有效性，與合作夥伴攜手建設風清氣正的商業環境。通過提升治理透明度，我們不斷增強內外部對集團的信任，為集團的持續健康發展奠定堅實基礎。

1.3.1 反貪腐

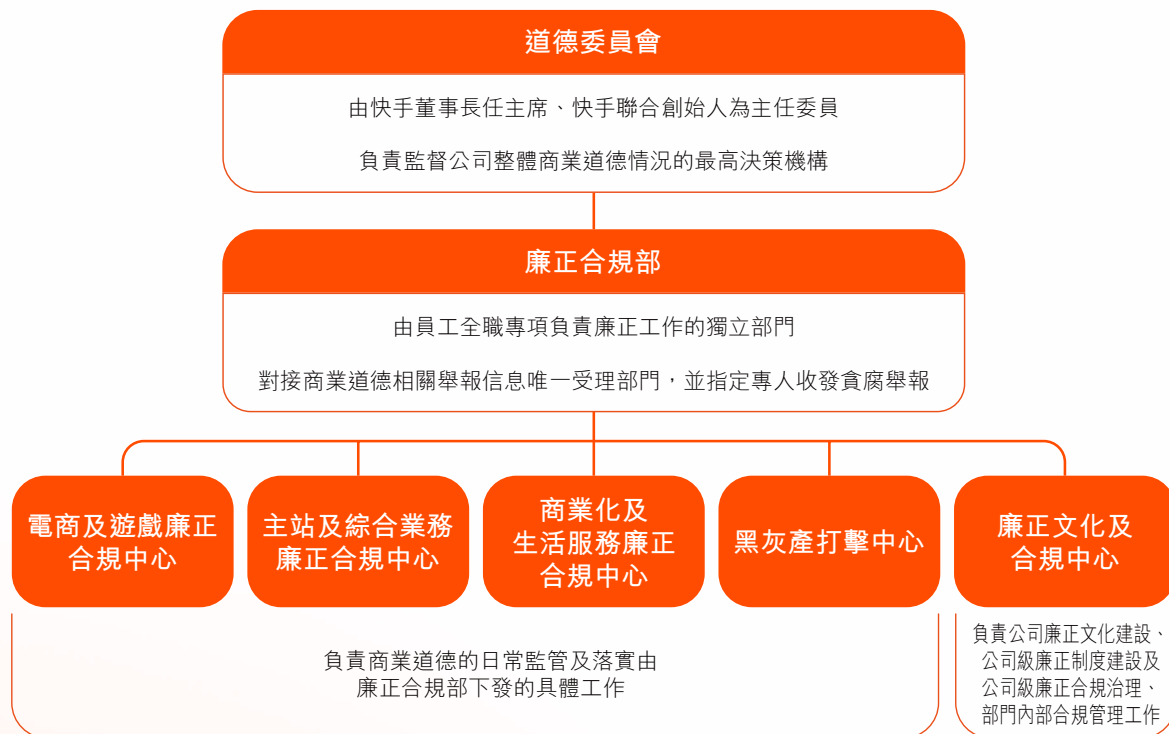
法規及制度

快手嚴格遵循包括《中華人民共和國刑法》、美國《反海外腐敗法》(The Foreign Corrupt Practices Act)、《英國反賄賂法》(Bribery Act 2010 of UK)等的所在國家或地區的法律法規。此外，集團制定了多項反貪腐制度，包括《快手禮品申報制度及管理細則》《快手員工流量資源使用／投放利益衝突管理細則》《反腐敗政策聲明》《快手避免利益衝突框架指引》等，明確規範公司董事、管理層及普通員工的職業操守。

環境、社會及管治報告

廉正合規管理架構

快手搭建了自上而下的廉正合規治理架構，由道德委員會作為最高決策機構，廉正合規部負責管理協同下設五大職能中心，共同維護企業誠信與合規運營。



2025年，我們依法移送公安機關處理的員工貪腐案件中，有2宗在報告期內收到訴訟結果（含往年移交案件）。我們高度關注任何涉嫌貪腐類行為，一經發現，會作出內部通報並移交警方處理。

於報告期間，快手廉正合規部協同警方，成功偵破多起外部團夥敲詐主播的案件。該犯罪團夥通過惡意舉報、製造負面輿情等方式，有組織地向主播勒索「保護費」與「推廣費」。在收網行動中，8名外部犯罪嫌疑人因涉嫌敲詐勒索罪被依法採取刑事強制措施。此次行動體現了我們堅決打擊犯罪、保護用戶安全的決心。

1.3.2 反洗錢

法規及制度

為配合新版《中華人民共和國反洗錢法》的實施，快手積極構建跨部門聯動機制，起草並發佈了《快手反洗錢政策聲明》，確立集團洗錢風險管理的監管框架。我們已制定了多項核心制度，包括《反洗錢及反恐怖融資管理辦法》《洗錢風險自評估管理辦法》，以及針對客戶盡職調查、身份資料及交易記錄保存、風險等級分類、大額及可疑交易監測報告、特別預防措施、產品業務風險評估、受益所有人識別等七項管理的實施細則。該政策體系全面覆蓋公司整體價值鏈，從供應商管理、公司內部營運至客戶端，全方位防範洗錢行為的發生，築起堅實的合規防線，確保企業在法治軌道上穩健經營。

於報告期間，本集團並無涉及任何洗錢的案件。本集團亦未得悉有任何與員工因內幕交易或洗錢被解僱或受到紀律處分以及與商業夥伴的合同因洗錢行為而被終止合約有關的事件。

常態化管理

快手制定了全面的反洗錢常態化管理，通過加強內部控制、提升技術應用、加強員工培訓等方面，持續推進反洗錢管理工作的提升。

我們搭建了完善的反洗錢的「三道防線」管理架構，履行國內外反洗錢法律法規要求，全面管理和跟進集團各項反洗錢工作，以確保集團金融安全體系的穩健運行與持續優化。

第一道防線：各業務部門	負責反洗錢風控措施的執行及應對
第二道防線：風控合規部門	反洗錢相關政策的制定，規劃並開展相關風險控制系統建設工作
第三道防線：內審部門	監督管理層並不斷完善反洗錢相關的風險管理及內部監控領域

快手反洗錢管理措施

人工智能技術應用	<p>快手運用大數據、AI模型進行主動預警、精準攔截與智能化分析：</p> <ul style="list-style-type: none">• 欺詐防控：通過優化即時監測模型與聯動回應機制，有效攔截各類疑似欺詐交易，降低客戶欺詐投訴率，保障客戶資金安全與交易體驗。• 洗錢監測：持續完善可疑交易監測體系，強化客戶盡職調查與風險分類管理，協助相關機構調查，有效履行了反洗錢合規義務，維護了公司聲譽與金融秩序。
考核評價機制	<p>考核實施動態全過程管理，將考核指標與部門和個人績效掛鉤，切實提升公司整體的洗錢風險防禦能力，維護公司聲譽與金融安全。聚焦於四個關鍵考核維度：</p> <ul style="list-style-type: none">• 風險控制有效性：通過監測高風險客戶管控率、可疑交易報告品質等結果性指標，確保資源精準投放於最高風險領域。• 合規與監管遵從：以監管檢查結果、整改完成率及風險評估及時性為核心，嚴守合規底線。• 運營與流程效率：考核客戶盡職調查、預警處理等關鍵流程的時效與品質，保障機制高效運行。• 戰略與價值貢獻：評估風險自評估成果的轉化、對業務的前置支持等，推動反洗錢管理從成本中心向價值夥伴轉型。
加強內部控制	<ul style="list-style-type: none">• 制度建設：制定和完善相關制度，確保各項業務流程符合法規要求。• 風險評估：定期開展洗錢風險評估，識別潛在風險點，並採取相應的風險控制措施。• 監督檢查：通過內部審計和合規檢查，確保反洗錢政策得到有效執行，及時發現和糾正問題。

加強員工培訓宣貫

- 定期組織反洗錢培訓，提高員工對反洗錢工作的認識和重視程度；
- 採取「線上+線下」方式，開展定製宣傳，營造合規文化；
- 2025年，共計開展反洗錢宣傳培訓共計38次，其中培訓9次，宣傳29次；
- 開展分層、精準的合規培訓，並針對不同員工進行差異化宣傳。

1.3.3 反壟斷與不正當競爭

法規及制度

快手堅信只有堅持互利共贏、公平競爭理念，才能贏得客戶、合作夥伴及社會的信任。我們嚴格遵守《中華人民共和國反壟斷法》《中華人民共和國反不正當競爭法》《經營者集中審查規定》等法律法規及配套規章。2025年我們修訂了《快手反壟斷合規手冊》《快手經營者集中合規指南》等內部制度，對各種形式的壟斷及不正當競爭行為進行防範。

於報告期間，本集團並無涉及任何反壟斷的案件。

監管機構及行業交流

於2025年，我們積極向立法機關、監管機構提交了對多項反壟斷相關法律法規、合規指引草案的反饋意見。意見結合平台運營實際，聚焦規則落地的可操作性及創新保護等關鍵點，提出了建設性建議。我們亦參與行業研討座談展現了負責任平台企業的擔當。

環境、社會及管治報告

1.3.4 廉潔文化及舉報渠道

塑造廉潔工作環境及企業文化

快手始終致力於加強內部商業道德與反貪腐政策的宣導與落實。我們構建了全方位、多角度的廉正培訓體系，從新人入職的廉正教育、業務部門自發組織的專項培訓，到管理層的廉正合規培訓及年度全員廉正考試檢核，確保廉潔意識貫穿全體員工。此外，我們通過內外部溝通平台積極推送廉正文化宣導文章，營造清廉的辦公氛圍。2025年，全員強制廉正考試覆蓋率高達98.87%，有效確保全體員工能全面理解並恪守法律法規與職業道德規範，共同築牢誠信經營的防線。

2025年快手廉正合規體系培訓情況

新員工普法培訓	<ul style="list-style-type: none">新員工在線培訓共計16,432人次，覆蓋率100%。
業務部門專項培訓	<ul style="list-style-type: none">業務團隊開展線下業務培訓共計9場，覆蓋全部重點業務部門，共計覆蓋1,275人；優化業務專項線上培訓課程，覆蓋商業化、生活服務部等；一線職場廉正課程線下培訓總計161場，職能團隊培訓和一線職場線下培訓覆蓋2,219人；新增認證廉正講師27名，組織廉正講師拍攝宣貫情景視頻8個。
管理層廉正合規培訓	<ul style="list-style-type: none">開展2次董事會反腐敗培訓；管理層在線培訓共計302人次，覆蓋率92%。
廉正合規專題宣貫	<ul style="list-style-type: none">廉潔快手內部消息號共推送51篇廉正文化文章，總平均閱讀量多達10,000人次；廉潔快手微信服務號用戶數量達26,424人，2025年共推送13篇廉正文化宣導文章，單篇最高閱讀量4,399。

供應商廉正合規培訓宣貫

- 快手持續展開對供應商的例行宣貫，包含節假日微信、郵件推文倡導，中標後例行宣導，合作過程中走訪、稽查等；
- 廉正團隊於中秋、端午、春節等傳統節假日前，均通過郵件及內部平台推送廉潔祝福函件，宣導與合作方共同營造清廉、健康的商業環境。2025年，廉潔合規部門牽頭走訪合作商共計67家，涵蓋服務商、代理商、供應商及公會等多種類型。通過開展專題訪談，深入了解合作方在業務開展中遇到的實際問題與難點，並就其中可能涉及的廉潔風險與防控措施進行了調研與交流。

多元舉報渠道

快手已搭建全面且多元的商業道德監察舉報渠道，涵蓋官網、代理商平台等多個端口。我們鼓勵員工、供應商、代理商、客戶及第三方合作夥伴，針對腐敗、賄賂及舞弊等行為進行舉報。舉報渠道支持實名與匿名舉報，快手承諾對舉報人信息及內容嚴格保密，並嚴禁任何形式的報復行為。若發生洩露舉報信息或對舉報人、證人及調查人員進行打擊報復，我們將依據《快手員工行為管理規範》從嚴處置；情節嚴重者，將移送司法機關依法處理，全力維護公正誠信的經營環境。

2025年度我們引入了外部微信號「廉潔快手」服務號，允許所有外部相關方通過此渠道舉報違規案件，拓寬廉潔舉報入口。

商業道德監察舉報渠道

- 廉正舉報郵箱：lianzheng@kuaishou.com
- 官網舉報網址：<https://jubao.kuaishou.com/#/?channel=KSPC>
- 微信服務號「廉潔快手」
- 7*24小時舉報電話語音留言信箱：153 1191 5813
- 內部廉正小秘書諮詢

環境、社會及管治報告

1.4 供應鏈管理

集團致力於構建可持續供應鏈，堅持選擇符合社會責任、環境責任及道德標準的供應商。通過完善的供應商全生命週期管理體系，我們在環境保護、勞工實踐、數據安全及商業道德等方面設立明確規範，確保合作夥伴與集團價值觀一致。此外，我們積極借助數字化採購平台與AI技術，實現對供應商信息的精準管理與實時監控，從源頭強化風險管控，確保供應鏈運作既高效且符合最高誠信標準。

1.4.1 供應商合規管理

法規及制度

為保證供應商產品和服務品質，快手制定了《快手供應商管理制度》《快手供應商認證管理流程》《快手供應商選擇管理制度》《快手供應商績效管理流程》《快手供應商日常管理流程》等多項政策制度，這些制度涵蓋了准入、選擇、評估、考核及退出各生命週期環節的管控機制。

於報告期間，我們共有3,506家合作供應商，其中3,180家來自中國內地，當中79家來自港澳台地區，另外有247家來自海外各地。

生命週期管理

為確保能在最短時間內篩選出最合適的供應商，快手於2025年度全面優化採購流程，並對採購系統進行煥新升級。新系統簡化了關鍵單據的操作流程，顯著提升申請效率與便利性。

在管理規範方面，我們規定所有新入庫供應商均須簽署GPA²。協議內容涵蓋採購專業名詞定義、知識產權、數據安全與隱私保護、廉潔承諾、進出口合規及供應商盡職調查等核心條款。通過GPA的標準化，不僅賦予採購系統與流程更高的法律效力，更確保雙方對管理要求的信息理解一致，進而大幅縮短審批時間。此外，我們建立了完善的投訴反饋機制，積極聽取合作方的聲音，持續優化供應商生命週期管理，構建透明且高效的合作生態。

² GPA指採購通用協議。

供應商全生命週期管理體系

供應商准入	<ul style="list-style-type: none">• 與供應商簽訂《供應商入庫承諾書》，內容包括保密、數據安全、廉潔及ESG相關協議，以保障入庫供應商的安全合規及低風險狀態；• 在進行框架招標之前都會對供應商進行核查，主要審核內容範圍包括：合法性與基本資質、財務穩定性與風險、生產能力與資源、品質保證體系、供應鏈管理與交付能力；• 對供應商進行法律、經營等多維度的風險分析，加強事前風險管理；• 快手已構建供應商ESG風險評估框架，於入庫認證時即要求供應商在環保、職業健康與安全、商業道德及社會責任方面達標，旨在全面降低供應鏈在ESG領域的潛在風險；• 為保證業務連續性、提高採購效率，採購活動優先集中採購，我們嚴禁拆分份額繞過集採等行為，2025年框架合同佔全年簽署總合同比例為62.8%。
供應商選擇	<ul style="list-style-type: none">• 快手在選擇階段嚴格執行標準、策略在前的原則，以確保供應商入圍、選擇時公平公正，匹配度合適的供應商機會平等；• 供應商選擇中，我們推廣線上流程，確保信息透明、操作規範，嚴禁暗箱操作，保障公正合規。

供應商績效評估

- 供應商履約完畢後，我們依據績效管理機制進行綜合評分，評估其與我們的契合度，優秀供應商將獲獎勵，反之將有策略調整；
- 2025年，快手持續對468家供應商開展績效考核及驗收評價。同比2024年增長70.8%。
- 主要的績效評估指標包括：

技術(T)

考核供應商的技術及研發能力、專利情況、生產水平、工藝等。

質量(Q)

考核供應商所提供的產品質量、服務水平、管理水平等。

響應(R)

考核供應商與快手合作期間的回應速度、回應效果、溝通難度、合作意願強度等。

交付(D)

考核供應商履約評價的結果，含交付質量、時間、數量等。

成本(C)

考核供應商成交價格、商務條款、總成本的優勢和劣勢。

供應商風險

綜合考慮其可能面臨的法律、財務及經營風險，同時嚴密監控合作過程中是否存在安全漏洞、合規性問題、廉潔風險或其他任何形式的違規行為。

其他(O)

發展潛力

審視其在行業內的表現與排名、市場所佔份額與地位、業務契合度、與快手需求的匹配程度。深入考察其企業文化和ESG的績效表現等多維度因素。

供應商退出

- 對於出現失信行為的供應商，我們將進行責任追究，並採取退出或凍結等處理措施；
- 逐步淘汰那些不符合標準的供應商，以加速供應鏈的優化和升級，確保供應鏈的高效運作和質量標準；
- 建立失信供應商處罰機制，根據失信等級對供應商處以不同懲罰措施，由較輕微的警告和停單到較嚴重的凍結合同或列入黑名單。

供應商溝通

快手建立了與供應商的雙向溝通渠道，旨在與合作夥伴共同成長，構建穩健的供應鏈生態。我們定期面向供應商開展合規準則、系統操作等專業培訓，提升其服務品質與協作效率。此外，我們每年還會舉辦「供應商年度大會」，為雙方提供深度交流的窗口，共商發展戰略。為了即時解決合作中的各類問題，我們開放了智能客服與人工客服渠道，提供全方位的技術與流程支持。同時，我們建立了完善的投訴反饋機制，主動傾聽合作方聲音，並定期審視與優化採購流程及規範，確保合作環境公平公正，實現價值共創。

人工智能技術應用

邁入AI時代，快手於供應商全生命週期管理中亦融入AI技術，旨在自動化處理海量信息的審核與整合，大幅節省作業時間。此舉不僅有效降低人為操作錯誤，更顯著提升數據準確性，確保供應鏈管理更加高效且精準。

供應商全生命週期管理環節	人工智慧技術應用
供應商選擇	合同審核 自動提取表單及合同文本內容，結合企業預設的合同審核規則，為審批人員提供高效的輔助決策建議。
	智能評標 <ul style="list-style-type: none">對候選供應商包含的明細項進行對比，判斷供應商在提交報價單時是否有遺漏、新增明細項。在對比供應商勝任能力時，通過對內容對比分析，判斷供應商是否符合中標條件，輸出AI對供應商技術標評分，根據絕對值(AI評分)和相對值(AI評分排名)功能等輔助業務方進行技術標評分。在供應商報價時，對比提交的明細項價格是否存在橫向(與其他供應商相比)、縱向(供應商歷史報價)明顯價格差異等，以輔助業務方進行價格標評分。
	AI行業研究 智能系統能生成涵蓋行業趨勢、前沿技術及價格信息的深度報告，提供及時洞察以輔助採購策略制定。通過提前識別供應商與市場風險，企業能憑藉精準的趨勢預測與市場理解，在最佳時機進行採購，顯著提升議價能力。

環境、社會及管治報告

供應商驗收對賬流程優化

將價格清單與對賬單標準化，識別項目與單價等關鍵欄位，自動比對合同與賬單的關聯性，並運用算法完成數據核對。此功能不僅大幅提升對賬效率、減少人為誤差，且對應關係可重複使用，能有效節省企業人力成本，優化財務管理效能。

1.4.2 負責任及綠色採購

我們致力於推動負責任及綠色採購，優先選擇環保、節能的產品及具備良好社福保障的供應商。在准入階段時我們會供應商識別與管理環境及社會風險，要求所有入庫供應商簽署《供應商入庫承諾書》並遵守《快手科技綠色採購及可持續供應鏈管理規定》，嚴格落實ESG風險控管，與夥伴攜手推動行業的綠色轉型。

快手《供應商入庫承諾書》核心ESG原則摘要

保障勞工和人權

- 不得僱傭童工
- 不容許任何形式的強迫勞動
- 尊重並充分保證員工的結社自由、平等待遇、身份保護、帶薪年假、最低工資標準與最長工作時間標準等
- 不容忍任何基於性別、民族、膚色、宗教、信仰、年齡、種族、國籍、婚姻狀況／家長身份、懷孕、殘疾、性取向或任何其他個人狀況的騷擾和／或歧視

保障員工健康和工作安全

- 遵循工作小時和報酬相關的法律規定
- 識別、評估和減少工人可能遇到的潛在的健康和安全危險
- 適當的流程和系統去預防、管理、跟蹤和報告工傷和疾病
- 實施應急計劃和回應規程，加強對緊急情況與事件的識別及評估

環境保護

- 優化自然資源使用，減少環境污染物排放，減少溫室氣體排放
- 考慮制定公司的溫室氣體減排目標
- 妥善管理廢棄物及其處理方式、對其空氣排放物控制系統的運行狀況進行常規監控

商業道德	<ul style="list-style-type: none">• 嚴格遵守反腐敗法律法規，以透明和誠信的方式開展業務，反對任何形式的腐敗和賄賂• 遵守其運營所在國家／地區的關於競爭、反壟斷和貿易的規定• 嚴格反對所有形式的洗錢活動，採取足夠措施以確保每項經濟和金融業務都可被追蹤
數據安全及隱私保護	<ul style="list-style-type: none">• 遵守相關數據安全及隱私保護法律法規，保證提供的產品、服務、資料符合相關規定及監管要求• 建立完備的合規管理制度和有效的技術保障措施，確保對資料合作的場景有充足業務檢視，保護客戶和用戶的個人信息和數據安全。
知識產權保護	<ul style="list-style-type: none">• 要求供應商不得侵犯他人知識產權

在供應商選擇環節，快手致力於構建負責任供應鏈體系，優先選擇已獲得ESG相關認證的合作夥伴，包括環境管理(ISO 14001)、職業健康安全(ISO 45001)、信息安全(ISO 27001)及反賄賂管理(ISO 37001)等體系認證，確保供應商在各維度均符合ESG標準。同時，公司積極推動綠色採購政策，優先支持節能產品，通過採購環保乳膠漆、環保筆記本等辦公與工程物料，持續提高環保產品的採購份額。

此外，在供應商審計與評估環節，我們將ESG表現納入核心考核項目。在勞工權益保障方面，我們嚴格評估供應商的工資水平、工時管理及加班補償，確保其員工獲得足以維持生計的薪資，並落實避免或減少加班或過長工時，設定最高工時限制和男女同工同酬等原則。針對服務器、網絡設備及租賃數據中心等高能耗供應商，我們更重點考察其環保績效，加入電力使用效率(PUE)及清潔能源比例等專項評估要求。通過這些機制，我們旨在激勵供應商積極實踐綠色轉型，進而有效降低我們的範圍三排放，攜手實現共贏。

環境、社會及管治報告

租賃數據中心節能激勵舉措

在租賃數據中心的招標階段，我們已明確將年均PUE值列為關鍵准入要求。為確保節能承諾落實，我們會定期進行現場審查，當電力負載率達到准許程度時即啟動PUE實測考核；若數據中心未能達標，則須根據超出指標的程度支付不同等級的懲罰金額。

除了硬性指標外，我們亦要求供應商在保障機房穩定運行的前提下，共同開展節能實驗、數據分析及政策研究等協作任務。我們已與部分合作夥伴在提升清潔能源比例及新能源技術應用等方面，展開了廣泛且深度的多層次合作。通過這些嚴格的評估與合作機制，我們期望與供應商攜手降低碳排放，共同打造綠色低碳的數據中心，為實現雙碳目標貢獻力量。

2 保護環境，推動綠色營運

快手致力推動國家「雙碳」目標，主動建立氣候風險管理機制。通過持續建設綠色辦公職場與數據中心，並發揮視頻平台影響力傳播環保理念，我們致力於在推動綠色營運中發揮關鍵作用。

2.1 應對氣候變化

以國家「碳達峰、碳中和」戰略目標為基石，快手密切關注行業內的發展趨勢和最佳實踐，積極擁抱綠色低碳領域內的政策要求，持續加強自身應對氣候變化能力，並攜手核心供應商共同推進低碳綠色實踐，主動建立健全環境管理體系。我們依照香港聯交所《ESG報告守則》D部分「氣候相關披露」，並參考國際可持續準則理事會(ISSB)發佈的《國際財務報告可持續披露準則第2號 — 氣候相關披露》，識別業務和價值鏈環節的氣候變化相關物理風險和轉型風險清單，制定各類氣候變化相關風險的內部管理和行動計劃，穩步提升氣候變化風險的應對能力、有效把握綠色發展機遇。

• 治理

快手董事會作為集團治理的最高決策機構，對氣候變化相關事宜承擔最終責任。為確保ESG管理工作的有效實施，董事會授權由獨立非執行董事任主席的企業管治委員會全面負責ESG戰略的監督與指導工作，重點事項包括但不限於：氣候變化相關風險的識別，評估及管理體系構建，持續監督、審閱、聆聽氣候相關目標的制定與完成情況等核心內容。在日常經營過程中，ESG工作小組已建立氣候風險評估體系，推進氣候相關風險的日常監測與評估工作，確保各項氣候行動計劃的落地實施且表現合規，並定期匯報。有關ESG管治架構的詳細職責，請參閱「1.1 ESG管治」章節。

本報告期內，針對治理層和管理層中承擔ESG事項監督和管理職責的人員，我們已推進設置與ESG指標掛鉤的薪酬績效考核方案。此外，我們在具體執行層面，已在ESG工作小組中設置相應的考核要求。

環境、社會及管治報告

• 策略

快手結合業務發展和規劃，及時調整和配置資源，以確保氣候變化相關風險與機遇的評估、把握和應對，通過定期檢視各項應對措施的及時性和有效性，我們不斷夯實應對氣候變化相關風險和機遇的專業能力，有效推進自身和價值鏈核心合作夥伴的綠色低碳發展。

氣候風險和機遇評估

本報告期內，快手基於已搭建的氣候情景分析模型³對已識別的氣候變化相關風險與機遇進行分析和評估，包括權威機構對不同升溫情況下自然環境與經濟社會變化的預測，覆蓋快手職場和數據中心在不同時間週期下⁴應對氣候變化相關風險與機遇的有效性評估。結合各業務部門對氣候變化相關風險和機遇發生概率與影響程度的反饋，我們明確應當重點追蹤、監測和及時管理的領域，並優化相應的應對措施，確保企業應對氣候變化的韌性。

氣候物理風險

在物理風險方面，氣候變化引起的颱風和極端降水（急性風險）以及帶來的平均氣溫上升和乾旱（慢性風險）可能對快手帶來潛在業務與財務影響，在不同時間範圍內的整體風險水平均處於較低水平。我們針對已識別的主要物理風險和潛在影響持續評估和管理，並持續優化主要的風險控制和管理措施，確保將氣候物理風險帶來的潛在影響控制在較低水平。

³ 結合本報告期內的業務經營和規劃，以及外部社會環境變化等因素，我們並未識別重大變化可能影響業務穩定性，因此，我們基於2024年建立的氣候情景分析模型對企業氣候韌性進行評估。

⁴ 時間週期設定為：報告期結束後1年以內，含1年（短期）；報告期結束後1年至5年，含5年（中期）；報告期間結束5年以上（長期）。

風險類別		潛在自身運營與價值鏈的影響	潛在財務影響	時間範圍	風險控制措施
急性風險	颶風	<p>自身運營</p> <ul style="list-style-type: none"> 極端天氣使員工無法正常通勤，可能導致公司業務中斷，進而影響運營效率和業務履約。 	<p>運營支出上升</p> <p>資產價值下降</p>	短期、中期、長期	<p>職場辦公：</p> <ul style="list-style-type: none"> 結合內部自研的運營管理系統，及時掌握極端天氣事件預警情況，迅速發佈居家辦公通知，持續優化居家辦公機制。在極端天氣情況下，盡量減少必須到崗的員工規模，以縮小影響範圍。 <p>自建及租用數據中心：</p> <ul style="list-style-type: none"> 快手智能雲烏蘭察布數據中心在選址、建設和運營過程中充分評估並考慮當地氣候條件和自然資源稟賦，已制定完善的極端自然災害應急管理和防治方案，定期組織防災演練； 針對租用數據中心，已確保其在選址時充分參考當地自然災害歷史數據（如：在華北平原範圍內優先選擇氣象友好地區），並逐步推動自然災害的應急管理體系向租用數據中心的運維方延伸，並敦促其定期開展常態化的管理和演練活動。
	極端降水	<p>自身運營及價值鏈</p> <ul style="list-style-type: none"> 颶風、極端降水等極端天氣可能對辦公樓、自建及租用數據中心造成破壞，增加額外維修開支並可能帶來資產損失。 	<p>營業收入下降</p>		

環境、社會及管治報告

風險類別		潛在自身運營與價值鏈的影響	潛在財務影響	時間範圍	風險控制措施
慢性風險	平均氣溫上升	<p>自身運營及價值鏈 平均氣溫上升可能對職場、自建及租用數據中心的日常運營產生影響，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 因需確保員工辦公的舒適度而需增加製冷、降暑等相關的運營成本； • 增加用於自建及租用數據中心散熱和冷卻的能耗、水耗，導致運營成本上升的同時，碳排放量增加； • 降低自建及租用數據中心中的設備使用壽命，增加因更換設備造成的運營成本。 	<p>運營支出上升</p> <p>資本支出上升</p>	中期、長期	<p>職場辦公：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 有效監測職場運營範圍內的能耗水平，通過智能化監測系統實現對整體能耗的有效控制（如：結合實際到崗情況設置設備運營時間和開關等）； • 定期評估綠色能源使用的可及性，配置經濟效益成本優的綠色能源以降低能耗水平。 <p>自建及租用數據中心：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 針對自建及租用數據中心，優先選擇綠色能源豐富的地區，降低因製冷產生的能耗； • 針對自建數據中心，聯合業內合作夥伴逐步部署智能控制系統，積極開發算法模塊和相應系統平台； • 因地制宜選擇適合的先進製冷技術，如華北地區選用中溫冷凍水系統，提高冷凍水供水溫度，降低機械製冷的能耗。
	乾旱	<p>自身運營及價值鏈 乾旱時長和頻次增加導致水資源短缺加劇，可能對自建及租用數據中心的日常運營產生影響，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 增加其他冷卻設施的使用帶來更高能源需求，提升運營成本； • 製冷效率降低影響自建及租用數據中心設備運營穩定性。 	<p>運營支出上升</p> <p>營業收入下降</p>	短期、中期、長期	<ul style="list-style-type: none"> • 自建數據中心實時監測環境溫度，採用節能控制技術自動關閉高耗能的空調設備，引進和研發先進技術，提高中水在冷卻環節的利用率，並充分利用內蒙古地區充沛的自然冷源。

氣候轉型風險

在轉型風險方面，快手及時關注政策和法律動態，了解行業內的新技術和發展動向，針對因社會低碳轉型所帶來的政策及法律風險、技術風險和聲譽風險等，我們圍繞自身運營和價值鏈核心環節展開評估，未識別重大的潛在風險事項，整體風險等級較低。

風險類別	潛在業務影響	潛在財務影響	時間範圍	風險控制措施
政策及法律風險	溫室氣體排放量報告責任的強化以及節能減碳合規要求加強	<ul style="list-style-type: none"> 國際、國內監管機構和資本市場對企業氣候信息披露的要求不斷提升，模糊或錯誤披露可能產生合規或聲譽風險； 國家及運營所在地政府因需配合碳交易⁵、碳稅、環保稅的管理，對於企業申報碳排放數據準確性的要求提高，可能產生合規風險； 國家及運營所在地當地政府對能耗和碳排放的相應政策持續加強，對公司數據中心的PUE值和節能成效提出更高要求，可能導致合規或運營成本增加。 	運營支出上升 合規成本增加	短期、中期、長期 <ul style="list-style-type: none"> 持續追蹤並掌握最新的國際、國內適用於快手自身運營的相關法律法規和政策要求，及時內部研判和推進相關的合規管理舉措，同時，針對價值鏈相關的法律法規和政策要求進行內部學習和評估，並及時與核心供應商分享； 加強與各個利益相關方（如監管機構、投資機構）的充分溝通，及時積極響應各利益相關方的要求，並參與行業交流和專題培訓，確保對各類合規要求和利益相關方期待的準確把握； 結合各類法律法規、政策要求以及利益相關方期待，優化提升能源計量分析管控系統，持續推進能源精細化管理工作，及時並定期披露和報送各項能效數據。

⁵ 本報告期內，內部碳定價機制暫不適用。

環境、社會及管治報告

風險類別		潛在業務影響	潛在財務影響	時間範圍	風險控制措施
技術風險	向低排放技術轉型的成本／未能成功投資於新技術	<ul style="list-style-type: none"> 為有效應對相關節能降耗相關政策要求，投資或開發新型低碳技術的失敗可能導致財務損失。 	運營支出上升 資本支出上升	短期、中期、長期	<ul style="list-style-type: none"> 結合業務現狀和發展規劃，考察各類新技術的適配性、經濟性，經過充分的方案論證、技術實驗、工廠級測試、小規模應用之後，方可進入大規模應用階段，以避免不必要的技術研發失敗造成的財務損失； 與行業領先企業共同組成碳中和專業委員會及開放技術聯盟，和成員單位共享有關數據中心的節能減碳技術，鼓勵價值鏈核心夥伴共同推動節能低碳技術的研發，致力於推動行業低碳轉型。

風險類別	潛在業務影響	潛在財務影響	時間範圍	風險控制措施
聲譽風險	來自利益相關方的擔憂或負面反饋增加	<ul style="list-style-type: none"> 因利益相關方(包括政府及監管機構、投資人等)對快手低碳綠色發展績效目標、合規情況以及落地舉措等方面的進展存在擔憂，或對合規履責情況(如：數據中心能耗水平)存在負面反饋，導致管理和運營成本增加； 因未及時識別政府主管或資本市場監管部門對包括應對氣候變化及生物多樣性保護等相關領域內的新管理規範和要求，導致利益相關方存在擔憂或負面反饋，導致管理和運營成本增加。 	運營支出上升 資本支出上升 融資渠道減少	短期、中期、長期 <ul style="list-style-type: none"> 制定自建數據中心的範圍一和範圍二碳減排目標； 制定「北京總部職場區域100%綠色電力」及「2030年實現自建數據中心100%清潔能源使用」目標，持續追蹤管理，確保目標進展情況如期完成； 根據利益相關方預期(如：監管機構要求等)，提高碳排放數據、能耗數據的披露準確性、全面性，制定一系列內部管理政策(如：極端自然災害的應急管理方案、自然災害防治預案(範本)、突發事件應急預案等)並有序穩步推進落地措施； 及時關注監管最新動態，與專業第三方保持定期溝通，以確保能夠及時並準確理解可持續領域內相關的監管動向。針對自建數據中心，遵守建設前詳細評估、運營管理中持續提升的原則，嚴格確保污染物排放、水資源管理以及對周邊生態環境影響符合最新的監管要求。

報告期內，快手職場和數據中心範圍內並未發生因氣候物理風險或轉型風險事項導致的嚴重資產損失或業務運營受阻事件。

環境、社會及管治報告

氣候相關機遇

結合快手對氣候變化相關物理風險和轉型風險的日常評估、監測和管理，我們也充分意識到低碳發展亦為快手提供了提升資源使用效率、使用低排放能源、提供綠色產品和服務等方面的機遇。針對潛在的各項機遇，我們聯合各個相關業務部門，制定並推進相應的具體措施。

針對使用低排放能源(如：職場區域和自建數據中心使用綠色電力等)相關的機遇，我們已同步配置可再生能源交易、碳減排履約管理等市場化舉措，以進一步提升相關機遇對公司運營的利好程度。

機遇類別		潛在自身運營與價值鏈的影響	潛在財務影響	時間範圍	機遇把握措施
資源效率	減少能源和水資源使用及消耗	<p>自身運營及價值鏈</p> <ul style="list-style-type: none"> 加速在辦公區域和自建及租用數據中心採用多項節能、節水舉措，提升數據中心WUE和PUE，可降低資源使用量與花費； 行業領先的WUE和PUE可增強監管機構和投資人對公司積極應對氣候變化的信心，提升企業聲譽。 	<p>運營成本減少</p> <p>融資渠道增加</p>	短期、中期、長期	<ul style="list-style-type: none"> 自建數據中心首創性採用間接蒸發冷卻設備節水運行模式，積極研發前沿技術，包括高功率芯片散熱技術、風液冷融合架構等； 通過在自建數據中心部署空調智能化AI改造項目，有效降低屋面熱島效應，降低室內空調系統運行能耗和水耗。
能源來源	使用低排放能源	<p>自身運營及價值鏈</p> <ul style="list-style-type: none"> 快手自建及租用數據中心在選址、設計、運營等全週期嵌入節能措施，因地制宜使用新能源電力，減少對化石能源的依賴，促進數據中心低碳清潔轉型，降低運營支出，提升企業聲譽。 	<p>運營成本減少</p>	短期、中期、長期	<ul style="list-style-type: none"> 快手自建數據中心位於清潔電力豐富的內蒙古，可再生能源的可及性相對較高，已持續與當地政府積極溝通，獲取清潔電力資源，降低清潔電力獲取成本，提升排放表現； 及時與價值鏈核心合作夥伴溝通，並鼓勵租賃數據中心加大節能減排技術的投入，持續提高快手租賃數據中心的運營效率。

機遇類別		潛在自身運營與價值鏈的影響	潛在財務影響	時間範圍	機遇把握措施
產品和服務	開展綠色電力交易	<p>自身運營</p> <ul style="list-style-type: none"> 快手自建數據中心落地在清潔能源自然稟賦較好的區域，並積極探索綠電交易等市場化管理措施，並持續評估節能減排項目開發成為碳減排項目的可能性，獲得減排收益。 	<p>運營成本減少</p> <p>收入增長</p>	中期、長期	<ul style="list-style-type: none"> 充分考慮選址地區的新能源資源情況，評估當地政府對可再生能源開發的支持力度和相關政策，並持續追蹤和參與當地綠電交易市場，增加管理水平並提升管理績效； 持續評估開發清潔電力項目，探索清潔能源電力交易的機會，擴大減排效益。
適應性	提高對氣候變化影響的適應性	<p>自身運營</p> <ul style="list-style-type: none"> 通過多項節能減排措施應對氣候變化轉型風險，提升氣候韌性； 開展包括制定極端天氣應急預案等內部政策，搭建有效的內部管理流程和管控機制。 	<p>運營成本下降</p>	短期、中期、長期	<ul style="list-style-type: none"> 自建數據中心研發應用低碳技術，最大限度應用自然冷源、風能、太陽能、低功耗設備，提升能效和新能源使用比例； 制定《典型突發事件應急措施目錄》《燃油洩漏故障應急預案》等相關文件，設置應急預案，定期組織開展應急演練； 持續優化提升內部系統管理平臺，及時掌握包括極端天氣事件、法律法規及政策監管變化等信息，並通過管理平臺落地各個業務部門相應的管理措施和運營方案。

環境、社會及管治報告

氣候韌性

結合風險集中程度、影響大小、數據可得性等因素，快手結合內部輸入與外部行業專家分析評估業務運營和價值鏈環節的氣候韌性，未識別重大的氣候變化相關風險。本報告期內，快手重點關注自建數據中心在低碳情景和高碳情景下，因急性物理風險和轉型風險帶來的財務影響均不重大。

在急性物理風險方面，儘管極端天氣事件（暴雨、洪水等）可能導致的資產損失在中、長期呈現小幅升高趨勢，快手已穩步推進各項內部管理政策和措施（如：《快手IDC基礎設施自然災害防治制度》《數據中心颱風、暴雨應急預案》），確保職場運營、自建和租用數據中心的連續穩定運營，並在極端天氣事件發生前，對員工居家辦公等行政管理安排做出快速調整，有效規避急性物理風險可能導致的業務運營受阻或中斷的情況。

在轉型風險方面，考慮到因運營地平均氣溫上升導致製冷用電增加，以及需要管控力求PUE使其逐步下降等潛在因素，快手因持續保持100%綠電使用的承諾而可能產生的額外運營成本，在中長期呈現上漲趨勢。快手已聯合業內合作夥伴，優先圍繞自建數據中心推行能耗智能管理平台及適用的節能減排技術。在本報告期內，快手通過AI智能控制系統持續優化空調系統節能效率，並逐步投入使用自主研发的一體化無水氟泵空調、液冷架構設施等技術。

為穩步有序推動自建數據中心的低碳節能管理水平處於行業領先水平，切實落實自建數據中心的能源使用、節能減碳目標，我們全面評估和檢視自身的能耗管理和現狀水平，在「到2030年快手自建數據中心實現100%可再生能源使用」的基礎上，新增「北京總部職場區域100%綠色電力」這一氣候轉型目標。為穩步推進轉向清潔能源的轉型計劃，我們將逐步擴大總部職場和自建數據中心的綠色能源使用佔比並最終實現100%使用，堅定地從源頭使用推動整體運營向綠色低碳轉型。

我們結合外部專業數據庫及內部參與綠色電力交易以及綠色電力證書採購的實踐經驗，及時管理和評估目標的實踐進展和完成情況。自報告期起，我們陸續投入超過300萬元進行低碳節能技術的實驗室研發或規模化應用。未來，我們將持續以自建數據中心的綠色低碳技術研發為重點工作方向，預計每年過百萬元規模的投入進行技術研發。

6 北京總部指元中心。

風險與機遇類別		時間範圍 ⁷	氣候情景選擇 ⁸
物理風險	急性風險	2030、2050	聯合國政府間氣候變化專門委員會(IPCC)發佈的SSP2-4.5 ⁹ (低排放情景)及SSP3-8.5 ¹⁰ (高排放情景)兩個情景。
轉型風險	政策風險	2030、2050	央行與監管機構綠色金融網絡(NGFS)發佈的「Net Zero 2050」 ¹¹ 與「Current Policies」 ¹² 兩個情景。

情景分析結果¹³

風險評估描述	關鍵假設	對財務指標的影響等級			
		低排放情景		高排放情景	
		2030年	2050年	2030年	2050年
物理風險相關 因暴雨、洪水對快手自建數據中心帶來潛在的資產價值損失。	<ul style="list-style-type: none"> 自建數據中心地理位置在目標年份保持一致； 公司現有應對措施保持不變。 	低	低	低	低
轉型風險相關 因應對面向數據中心的節能減排要求帶來的額外清潔能源使用成本。	<ul style="list-style-type: none"> 快手可順利完成2030年實現自建數據中心100%清潔能源使用的目標，實施路徑包括綠電交易和綠證採購； 公司可順利完成PUE下降目標； 快手自建數據中心製冷能耗因平均氣溫上升而增加。 	低	低	低	低

⁷ 2030年和2050年分別涵蓋了公司業務規模在2025-2030以及2025-2050年的實際和預測數據，以及外部氣候情景在2030年與2050年當期變化情況的數據，用於評估氣候物理和轉型風險對短期、中期、長期運營和財務的潛在影響。

⁸ 公司在情景選擇時考慮以下因素：1)情景可供分析的時間範圍與公司的戰略規劃時間範圍相適應，2)情景所包含的氣候因素有效描述了公司未來可能面臨的氣候壓力。

⁹ SSP2-4.5(即公司用於評估物理風險的低碳情景)：此情景描述碳排放量在2040達峰，並隨後減低，經濟平穩發展。

¹⁰ SSP3-8.5(即公司用於評估物理風險的高碳情景)：此情景描述碳排放量在全球方位內持續上升，經濟發展不均衡。

¹¹ Net Zero 2050(即公司用於評估轉型風險的低碳情景)：全球各國家/地區執行嚴格的氣候政策和迅速的行動；技術發展快速變化；CDR(二氧化碳去除技術)用於加速脫碳；2050年CO₂淨排放量達到零；清潔電力使用大幅增長。

¹² Current Policy(即公司用於評估轉型風險的高碳情景)：全球各國家/地區維持當前實施的氣候政策。技術發展緩慢；CDR技術(二氧化碳去除技術)應用水平低；碳排放量持續增長到2080年。

¹³ 結合本報告期內的業務經營和規劃，以及外部社會環境變化等因素，我們並未識別重大變化可能影響業務穩定性，氣候情景分析的結果未發生變化。

環境、社會及管治報告

• 風險管理

我們已將氣候風險管理全面內嵌入企業環境管理體系中，基於實際業務情況，結合情景分析結果、行業分析、外部專家建議等，主動識別排查各類氣候相關風險帶來的潛在風險和發展機遇，有序穩步定期執行對各類已識別風險和機遇的管理，我們結合部門反饋，綜合考慮其發生的可能性和對財務、業務的影響程度，對風險和機遇進行優次排序，並制定針對性的應對舉措，並基於快手的「三道防線」內部監控模型，對氣候相關風險定期監控，逐步提高我們應對氣候變化的韌性。

本報告期內，董事會和企業管治委員會就氣候相關風險和機遇的識別、評估以及管理進行定期檢視，針對各項重點氣候風險和機遇應對措施的有效性進行監督，並對可行的優化提升方向給出管理建議。

在報告期間，我們未有識別到重大的氣候相關風險及因新增重大氣候相關風險導致風險管理流程變化的情況。

• 指標和目標

為積極響應國家「雙碳」戰略及全球氣候行動倡議，快手結合氣候風險與機遇的分析結果，參考《巴黎協定》等國際協議及標準，制定了明確的減碳目標。我們建立了完善的監測機制，定期監察與氣候及環境相關的關鍵指標，並持續跟蹤目標進展情況，確保公司在綠色低碳發展的道路上穩步前行。

細項環境目標進展

目標類別	整體目標	2025年進展和實施路徑
溫室氣體減排	<ul style="list-style-type: none"> 以2024年為基準年，自建數據中心¹⁴範圍一和範圍二的絕對溫室氣體排放量到2030年下降30%¹⁵； 到2030年快手自建數據¹⁴中心實現100%可再生能源使用； 到2030年快手總部職場辦公區域實現100%可再生能源使用。 	<p>北京總部職場：</p> <p>目標進展：</p> <ul style="list-style-type: none"> 完成電力市場化交易及綠電採買合同簽署，快手總部職場2026年全年綠電使用率預計接近100%。 <p>實施舉措：</p> <ul style="list-style-type: none"> 辦公職場採用智能會議室解決方案，根據使用場景優化照明和空調使用方案，優化能源使用情況監控；積極參與針對重點能耗單位的碳交易試點工作。 <p>數據中心：</p> <p>目標進展：</p> <ul style="list-style-type: none"> 2025年，快手自建數據中心共購買綠電583,720兆瓦時，佔其全年用電量的93.0%，有效降低公司整體碳足跡。 <p>實施舉措：</p> <ul style="list-style-type: none"> 部署AI智能控制系統，並逐步推進節能技術的規模化應用；通過綠電交易和綠證採購相結合的方式提升可再生能源使用比例。

¹⁴ 基於本報告期的自建數據中心運營口徑。

¹⁵ 我們將持續注視市場趨勢，並定期檢視減排目標，我們亦會視乎情況考慮其他方案，例如採購具公信力的碳信用額，作為最後措施。

環境、社會及管治報告

目標類別	整體目標	2025年進展和實施路徑
節約能源	<ul style="list-style-type: none"> 以2023年為基準，截至2028年底，位於北京範圍內的職場每平米面積耗電量減少8%； 自建數據中心最大程度提高能源使用效率，節能表現優於國家「十四五」能耗目標，同時優於各地發改委對數據中心能效PUE的要求。 	<p>目標進展：</p> <ul style="list-style-type: none"> 2025年快手位於北京範圍內的職場總耗電量較基準年降低4.3%，每平方面積耗電量降低12.9%，快手的節降耗目標已初見成果，我們將保持同樣的節能力度，以確保能達到我們的節能目標； 2025年快手自建數據中心年平均PUE值1.20¹⁶。 <p>實施舉措：</p> <ul style="list-style-type: none"> 通過定期空調維護與優化切換點，精準控制電力消耗，提升整體能效基礎。 自研液冷及無水氟泵技術，實現高密度散熱與節水節電。
節約水資源	<ul style="list-style-type: none"> 以2023年為基準，截至2028年底，位於北京範圍內的職場人均新鮮水用水量減少8%； 新建數據中心園區雨水、空調冷凝水實現100%回收。 	<p>目標進展：</p> <ul style="list-style-type: none"> 2025年快手位於北京範圍內的職場新鮮水總用量較基準年降低37.3%，人均新鮮水用水量降低40.1%； 快手自建的已投產數據中心應用了空調冷凝水回收系統；建造了1,800立方米的雨水收集池，將雨水資源化，用於園區日常綠化，實現了園區雨水、空調冷凝水100%回收。 <p>實施舉措：</p> <ul style="list-style-type: none"> 中水回用系統正式於北京元中心辦公職場投入使用，預計可涵蓋洗手間非盥洗用水約20%的總用水需求，提升水資源循環利用效率； 在自建數據中心安裝雨水回收設備，製冷系統改用中水，同時通過雨水與冷凝水回收、中水製冷及智能噴淋技術，配合巡檢維護，優化水資源管理。

¹⁶ 最低PUE值可達1.14

目標類別	整體目標	2025年進展和實施路徑
廢棄物減排	<ul style="list-style-type: none"> • 所有職場實現電子廢棄物100%無害化處理； • 北京範圍內職場每年均實施垃圾分類； • 自建數據中心廢棄鉛酸蓄電池100%由合格供應商無害化處理；廢硬盤銷毀後均100%無害化處理； • 承諾綠色採購，將綠色採購標準納入供應商管理。 	<p>目標進展：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2025年快手所有職場實現電子廢棄物100%無害化處理； • 2025年快手北京範圍內職場已實施垃圾分類； • 自建數據中心2025年廢棄鉛酸蓄電池及廢硬盤已全部交由供應商進行閉環的無害化處理； • 已將妥善管理廢棄物及其處理方式、優化自然資源使用等環境保護標準納入《供貨商入庫承諾書》之中。 <p>實施舉措：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 辦公職場通過電子設備回購計劃促進循環利用，並推行無紙化辦公與電子簽約，從源頭減少廢棄物產生與資源消耗； • 自建數據中心通過智能分類站與分級處理機制，配合管理台賬，與專業廠家建立定向回收體系，實現廢棄物精細化管理； • 與核心供貨商簽訂綠色包裝協議，要求供貨商採用可回收、易降解的簡化包裝，鼓勵其提供設備回收或以舊換新服務。

2.2 綠色運營

快手將綠色低碳理念深度融入營運全過程，通過持續創新與完善管理體系，系統性地提升資源利用效率，加強廢棄物管控，降低污染物排放。同時，我們結合自身業務規模與營運特點，實施針對性的節水措施，有效減少水資源消耗。我們始終堅持綠色低碳發展道路，積極助力生態環境建設，致力於構建低碳、可持續的發展模式。

環境、社會及管治報告

針對職場與數據中心營運的不同特點，我們分別建立針對性的三級管理體系。在職場管理中，快手已設立「決策-管理-執行」綠色運營三級管理架構，明確劃分各層級職責，實現從戰略規劃到現場執行的全流程閉環管理。在數據中心營運中也有設立專屬的三級環境管理體系，持續優化環境管理措施，將綠色低碳理念深度融入自建與租用數據中心的全生命週期營運管理中。為強化數據中心環境管理，快手將關鍵環保指標（包括電源使用效率（「PUE」）、水資源使用效率（「WUE」）、廢棄物處理合規率等）納入相關部門及人員的績效考核，針對性地制定獎懲措施，將綠色運營轉化為可衡量的日常營運實踐，以持續提升數據中心的資源效率與環境表現。

於報告期間，快手並未發現任何嚴重違反廢氣及溫室氣體排放、用水及土地的排污以及有害及無害廢棄物產生相關法律法規的情況。

職場環境 管理

第一層級（決策團隊）：行政部

審批管理目標、計劃與預算，並監督實施成效。
制定並檢討減少環境影響的目標和指標。
定期為員工提供環境培訓，使其了解公司對環境的影響。

第二層級（專案管理團隊）：工程、安全保障、空間服務中心

依計劃監督與推動各項節能減碳專案，確保環境績效持續改進。

第三層級（現場執行團隊）：物業團隊

執行日常巡檢與節能操作，並接受定期考核。

數據中心 環境管理

第一層級（決策團隊）：環保管理負責人

統籌管理重大事項決策。
制定並檢討減少環境影響的目標和指標。

第二層級（專案管理團隊）：園區環保管理員

制度制定、日常監管、數據上報、合規自查、應急協調等工作。

第三層級（執行團隊）：總控中心組長、數據中心組長、物業組長、變電組長

指定本部門環保專員，落實環保職責。

綠色運營管理體系

2.2.1 能源管理

快手嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》《中華人民共和國節約能源法》等法律法規，不斷完善《快手能源管理策略》等內部制度，明確能源管理責任，採用「計劃 - 執行 - 檢查 - 處理」流程完善我們的能源管理體系，提升能源使用效能，在辦公職場和自建數據中心實施用電設備的綠色改造等多項節能減排舉措，持續提升我們的綠色競爭力。

辦公職場能源管理

為踐行節能減排承諾，快手制定了明確的能源管理目標，通過系統性的管理機制與多元創新舉措，穩步推動目標落地。我們持續開展綠色專項行動，積極探索節能減排路徑，致力於打造低碳、可持續的智能辦公職場。

為推動辦公職場營運綠色低碳轉型，快手於2025年戰略性佈局，針對難以控管的剩餘排放，計劃將來通過抵消機制進一步降低整體碳排放足跡，致力實踐低碳營運目標。

綠色選址

快手嚴格選址於高標準綠色建築，我們新入駐的北京元中心總部辦公樓於2025年2月獲得LEED¹⁷（建築運營與維護）白金級認證。同時，我們在全國範圍內租賃的多個職場也已獲得LEED的認證，致力於為員工挑選符合國際標準的健康、節能、環保工作環境，進一步支持公司的可持續發展。



快手職場建築LEED認證

17 LEED指能源與環境設計先鋒認證。

環境、社會及管治報告

綠色空間

快手將綠色建築理念深度融入辦公場所的規劃與運營，我們引入了先進的樓宇智控系統，包括智能日光調節系統、高效節能照明設備等創新技術，顯著提升了辦公空間的能源使用效率。

我們積極推進辦公空間智能化升級，投入近人民幣160萬元打造「KRooms」智能會議室解決方案，通過實施物聯網智能化策略方案，整合並接入智能硬件數據及紅外線感應設備，解決超一千個會議室的精細化資源管理問題。我們通過會議室採用智能開關燈、升級多媒體設備自動開關、聯動會議室預約與排風運行系統等節能減排措施，有效提升運營效率並降低運營成本。

同時，快手在辦公場所實施了多項節能減碳舉措，節能效果顯著。在北京元中心職場與萬家燈火職場進行照明系統和空調系統的優化改造項目，調整衛生間鏡前燈、電梯廳燈帶、公區筒燈和地下車庫照明，減少設備開啟和照明時長。通過優化空調系統的新風機組、衛生間排風機組和電熱風幕機開啟時間，我們進行了職場健身房改造項目，在淋浴間頂噴花灑加裝手持花灑，減少淋浴間冷水用水，同時減少燃氣和鍋爐用水的使用，有效節約用水。

快手辦公職場綠色空間改造成效

照明系統優化

年節約電能

22萬

千瓦時

空調系統優化

年節約電能

72萬

千瓦時

用水系統優化

元中心健身房
同比節水 **23%**

萬家燈火健身房
同比節水 **30%**

職場節能培訓

我們重視員工參與，通過多種形式的科普宣傳與意識教育，鼓勵全員共同踐行環保承諾，全體員工於入職前均完成應知應會環境、健康及安全專項培訓並通過考核，從源頭強化環保意識與責任落實。於此同時，針對現場執行的物業及安保團隊開展定期系統性培訓，以強化其節能操作與風險應對的專業能力。

環境、健康及安全培訓

快手對物業及安保團隊全年完成環境、健康及安全培訓約3,000人次，實現全國職場100%全覆蓋。其中，北京地區為常駐供應商舉辦22場專題培訓，內容包含節能減排實操等方面，提升一線團隊的綠色運維與應急能力。



綠色宣導

快手通過ESG宣傳平台與定製化禮盒包裝等渠道，持續向全體員工傳遞低碳理念，倡導綠色辦公文化。在會議及對外接待活動中，我們積極降低實體物料消耗，採用電子墨水屏桌牌與可重複使用訪客證，並避免使用一次性禮品，優先選擇環保材質作為伴手禮，並選用FSC¹⁸紙印發公司年報，將可持續發展理念融入辦公的各個環節。

綠色出行

快手系統性地推動出行低碳轉型。為提升整體效率，在接待過程中，我們通過集中規劃行程、協調供應商於相近時段安排往返，並統一調度新能源車輛進行接駁，有效避免了單人單車多次往返造成的資源浪費。另外我們推行多點串聯的行程安排，減少異地滯留時間與不必要的往返次數。針對公司合作租車服務，我們均優先指定使用純電動車或混合動力車輛執行接送任務，全方位落實綠色出行理念。快手也積極鼓勵員工在差旅中踐行低碳環保。例如員工如放棄飛機，選用公司指定的綠色火車線路出行，公司將予以相應獎勵，該舉措於2025年助力減少碳排放約600噸。

此外，快手班車已實現100%新能源電車覆蓋，通過全面採用清潔能源交通工具，有效減少傳統燃油消耗並降低碳排放。

¹⁸ FSC：Forest Stewardship Council、森林管理協會。它是一個國際性的非政府組織，旨在促進全球的可持續森林管理。

環境、社會及管治報告

數據中心能源管理

快手遵守《關於加快構建全國一體化大型數據中心協同創新體系的指導意見》《數字中國建設整體佈局規劃》《深入實施「東數西算」工程加快構建全國一體化算力網的實施意見》等國家政策要求，修訂並完善《快手IDC基礎設施能源管理策略》《快手IDC基礎設施能耗管理制度》等內部制度，對數據中心進行系統化的能源管理。2025年，快手制定了《關於成立環境管理專項小組優化環境管理機制》，通過設置數據中心三級環境管理架構，成立環境管理專項小組持續優化環境管理，將綠色低碳理念深度融入自建數據中心的全生命週期管理。

能效考核

快手已在數據中心能源效率管理方面建立了系統性的激勵約束機制。我們每年對自有數據中心實施PUE指標考核，並制定了明確的獎懲管理辦法。根據實際PUE達成情況以年為單位進行評估，對能效表現優異的運營團隊給予相應獎勵，對未達能效目標的則執行階梯式管理措施，以此推動全體系持續提升能源使用效率，強化綠色運營責任落實。通過持續加大在綠色技術創新領域的研發投入，以及自主研發和技術突破不斷提升資源利用效率，優化能源回收利用率，2025年快手自建數據中心平均PUE為1.20，最低可達1.14。

節能減排措施

我們建立了完善的餘熱回收利用體系，快手數據中心在日常運營中致力於最大化實現資源綜合利用，通過先進的熱能回收技術將餘熱轉化為可利用能源，顯著提升能源使用效率。在運營管理方面，快手自建數據中心採取多項創新舉措，包括優化冷卻系統、實施智能能耗監控、推行節能設備升級等。2025年，我們重點投入減碳措施，積極推動多項節能技術改造，包括間接蒸發AI項目、風液冷融合架構，以及熱島效應治理試點計劃，旨在通過硬件升級全面提升能源使用效率。同時，我們會定期檢查系統功能與效能，並通過機房交叉互檢、年度抽查及針對重大節日等事件開展深度不同的專項檢查，以全面保障機房運營效率，有效降低非必要能源消耗。

快手自建數據中心所使用的綠色節能減排技術和措施

綠色技術及措施	節能成效
<p>節能建築系統</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 引入屋面反光塗料以降低設備周圍溫度，實測可降低空調機組能耗約5%； • 對屋面照明加裝智能時控器，根據季節變化自動調節開關時間，避免長明燈造成的能源浪費； • 採用天然氣集中供暖，替代分散式電加熱設備，有效降低冬季防凍能耗，減少電力消耗。
<p>設備維護整改措施</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 優化水質與定期清理，防止換熱芯體結垢以維持高效換熱，避免能耗上升； • 機房氣密性整改，強化冷熱通道隔離，為提升整體能效奠定基礎，降低機房PUE； • 動態優化空調模式切換點，降低電力消耗； • 改造管路實現冷凝水回收，藉由調節新風減少過度除濕，降低恆濕機能耗； • 制定照明管理規範，實行分區分時控制（非核心區／非工作時段關燈，核心區僅保持基本照明），開關黏貼標識引導正確使用，倡導並落實「人走燈滅」。

環境、社會及管治報告

綠色技術及措施	節能成效
先進製冷技術	<ul style="list-style-type: none">• 由快手與合作夥伴聯合開發的烏蘭察布數據中心核心區間接蒸發冷卻空調AI智能控制系統，已完成五大核心算法模塊開發及系統平台搭建。該系統整合送風溫度優化、乾模式切換閾值調控、壓縮機加載閾值動態優化、水電雙控協同調節及設備老化預測等智能化功能。通過小規模試點應用送風溫度優化、乾燥模式切換閾值算法模塊使空調系統節能率達4.3%，展現顯著能效提升成果；• 快手自主研發液冷整機櫃以及液冷乾冷器等，實現超高密度液冷散熱，同時接近零水耗運行；• 快手自主研發的一體化無水氟泵空調已實現500套規模運行，支持超150兆瓦的IT設備應用。規模化運行後，預計可實現節水120萬噸、節電9,000萬度，顯著提升資源利用效率；• 快手自主研發的分體氟泵空調系統能夠支持超大規模單體機樓的製冷需求，並適配超高密度風冷散熱場景。同時，快手積極探索風液兼容方案，進一步提升系統的靈活性與能效表現。
供電創新方案	<ul style="list-style-type: none">• 公司積極探索新型極簡不間斷電源解決方案，以滿足未來AI算力對低成本、高效率、小體積及一體化快速交付的需求。

綠色技術及措施	節能成效
餘熱回收系統	<ul style="list-style-type: none">• 快手自建數據中心採用創新型餘熱回收產品，並已獲得專利，該產品解決了分佈式空調系統無法進行餘熱回收的空白，實現了園區內供暖自給自足，降低能耗和二氧化碳消耗；• 引入全熱交換機將機房熱通道攝氏35度回風引入機組內與柴發間10°C冷風換熱，從而將柴發間冷風溫度提升，實現降低能耗5%–10%。

碳減排措施

快手緊跟國家綠色能源政策，積極落實低碳營運。我們通過綠電交易及綠證獲取太陽能及風能等再生能源，以提升再生能源使用佔比，進而降低公司的整體碳排放足跡。2025年，快手自建數據中心共購買綠電583,720兆瓦時，佔其全年用電量的93.0%，總避免碳排放309,721.8噸二氧化碳當量，展現我們對減碳的承諾。

同時數據中心已籌備自建光伏發電項目，利用建築物屋頂空間規劃實施，預計於2026年建設完成。

環境、社會及管治報告

數據中心技術成果及獎項

在推動行業協同與技術開放方面，自2022年起快手積極聯合共10家同行企業，共同發起成立了公益性的「碳中和開放技術聯盟」專利池，首批免費對外開放許可了8件專利，旨在促進數字化技術與碳中和領域的創新融合，以實際行動助力國家「雙碳」目標的實現。2025年，快手在節能技術領域取得顯著成果，新申請三項技術專利：《冷卻設備、冷卻系統以及冷卻控制方法》《一種優化氟泵一體機內部氣流送風的技術方案》《集成智能乾冷器解決方案》。我們同時參與了多項行業標準的制定工作，包括《數據中心項目規範》《信息技術服務器及存儲設備用液冷部件技術規範》，積極參與工信部ODCC、住建部CDCC等行業組織舉辦的論壇與研討會，並參與編寫《800V高壓直流白皮書》等技術文件，持續推動數據中心行業標準體系完善及相關創新技術的應用落地。

在可持續發展與技術創新領域，快手自建數據中心2025年取得了多項國家及行業獎項：



中國綠色電力消費
TOP100企業



2025年度中國IDC產業
創新技術產品獎



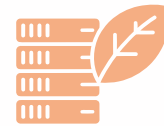
2025十大數據中心
優秀項目獎



2025年度中國IDC產業
綠色解決方案獎



2025中國數據中心智算產業
綠色發展典型案例獎



2025年國家綠色數據中心

租用數據中心節能減排措施

快手在自建數據中心之外，通過租用專業數據中心進行佈局，將其作為容量與地域的彈性延伸。在租用數據中心的管理方面，公司積極履行環境責任，將綠色運營管理延伸至供應鏈環節，通過明確能效要求、參與節能優化等方式，推動合作數據中心落實節能減排。2025年，相關租用數據中心在快手的影響與協同下，實施了一系列具體措施，積極推進節能減排。

快手租用數據中心節能減排亮點

類別	節能減排亮點
節能減排激勵措施	<ul style="list-style-type: none"> • 快手某租用數據中心項目通過設立「優秀節能團隊獎」、節能「金點子」個人獎及節能標桿獎等多項激勵，鼓勵團隊創新調優，並通過內部「亮點工作」表彰機制，推動全員參與節能減排。
節能減排技術和方案	<ul style="list-style-type: none"> • 快手某租用數據中心採用水源熱泵熱回收系統，該系統能夠從廢熱水中回收熱量，實現熱量的循環利用，減少能源消耗並降低二氧化碳排放量。 • 快手某租用數據中心採用集中式冷凍水空調系統和板式換熱器，利用過渡季或冬季較低的室外氣溫，由冷卻塔及板式換熱器提供冷源，減少冷凍機組開啟時間，降低能源消耗。 • 快手某租用數據中心採用相變多聯空調系統，減少空調系統傳熱部件，提高空調系統換熱效率，更好地利用室外冷源，減少機械製冷時間，實現更低PUE。
管理體系認證	<ul style="list-style-type: none"> • 快手的不同租用數據中心於2025年先後通過了各類體系認證，包括ISO 9001質量管理體系、ISO 20000信息技術服務管理體系、ISO 22301業務連續性管理體系、ISO 27001信息安全管理体系及ISO 27701隱私信息管理體系，並同時取得ISO 14001環境管理體系及ISO 45001職業健康安全管理体系認證。

環境、社會及管治報告

2.2.2 水資源管理

快手不斷加強水資源管理，遵守《中華人民共和國水法》等相關法律法規，制定並完善《快手節能降耗管理制度》《中水使用管理制度》等內部制度文件。辦公場所和數據中心的用水均來自市政供水，不存在取水水源問題。我們持續完善水資源管理體系，通過引入智能水監測系統與節水技術，實現從取水、用水到廢水處理的全過程精細管控。在此基礎上，我們積極推進中水回用等循環利用項目，並加強污水處理設施的建設與運維，顯著提升水資源利用效率，避免水資源浪費與污染。2025年，我們持續建設並優化「數據能源看板」，導入AI智能分析，對接資源消耗數據，主動識別與診斷節省資源和節能減排潛力點，報告期內已完成水錶數據的全面接入，為精細化水資源管理與節約提供了核心系統支持。

報告期內，快手在辦公職場和數據中心開展多項綜合舉措，提升水資源管理表現。

快手2025年水資源管理舉措

類別	水資源管理舉措
辦公職場	<ul style="list-style-type: none">• 通過在辦公區域張貼節水標識，呼籲引導員工節約用水；• 實施水壓平衡改造工程，統一高層與低層供水壓力，通過安裝壓力調節裝置，有效降低低層區域的水資源消耗；• 全面推進節水型泡沫器安裝項目，在保證清潔效果的同時，通過泡沫化技術顯著降低單次洗手用水量約20%，提升水資源使用效率；• 建立定期水量監測與校核機制，運用智能水表和數據採集系統，實現用水情況的實時監控與分析，為水資源管理決策提供數據支撐；• 完善供水設施巡檢與維護制度，通過預防性維護和快速響應機制，杜絕跑、冒、滴、漏等水資源浪費現象的發生。

類別	水資源管理舉措
自建和租用數據中心	<ul style="list-style-type: none"> • 實施預防性維護以保障用水效率。通過安裝防蟲網、提前進行閥門檢修及優化恆濕機運行策略，從源頭避免堵塞、溢流與水質變質導致的浪費； • 加強源頭管控以減少總用水量。通過實施基於溫度的智能噴淋策略、引入中水、定期清洗水箱以及加強日常巡檢堵漏，有效降低了絕對用水消耗； • 全面水資源循環系統：對空調冷凝水與噴淋排水進行回收利用；設置三合一體化污水處理設備，對生活污水進行系統化處理；實施中水回用工程，將處理後的中水用於園區綠化或經二次反滲透處理後供冷卻水系統使用；建造1,800立方米的雨水收集池，將雨水資源化，用於園區日常綠化，進一步拓展了非傳統水源的利用； • 快手某租用數據中心用氟泵自然冷替代傳統水冷系統，延長自然冷源使用時間，有效降低用水量； • 開展倡導活動，呼籲員工提高節水意識。

快手北京元中心職場中水回用系統改造項目

快手北京元中心中水回用系統改造項目作為公司水資源管理的重要舉措，已於2025年7月正式投入運營。項目投運後，預計可涵蓋洗手間非洗漱類用水約20%的總用水需求，該項目於2025年替代新鮮用水約3,500噸，佔元中心總用水量的5%，實現月度節水成本約4,300元，有效提升水資源循環利用效率，估計以後每年替代和節省新鮮水達7,000噸，為區域水資源可持續利用做出積極貢獻。

環境、社會及管治報告

2.2.3 排放物管理

快手在營運中嚴格遵守《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》《城鎮污水處理污染物排放標準》等法律法規，制定並持續完善《快手生活垃圾管理規定》《基礎設施部 — 數據中心IT設備及零部件報廢管理機制》《烏蘭察布(快手)數據中心固體廢物管理制度》等內部制度。通過源頭減量、分類收集、規範處置等系統性管理措施，我們實現了對排放物的規範化管理。

辦公職場廢棄物管理

為落實職場廢棄物管理，快手於全國所有辦公場所全面推行垃圾分類制度，通過配置專職人員負責現場監督、分揀作業與數據記錄反饋，有效提升生活垃圾、廚餘及其他一般辦公垃圾等無害廢棄物的分類準確性與資源回收效率。針對硒鼓、墨盒、廢舊電池等有害廢棄物，公司則嚴格執行合規化管理流程，統一委託具備國家認證資質的第三方專業機構進行安全收集與處置，確保其得到規範化、無害化處理。此外，我們持續完善IT設備及辦公耗材的報廢管理與循環利用機制，通過流程優化減少資源浪費。我們在職場推行的管理措施進一步提升了整體營運效率，實現廢棄物從產生、分類到處置的全過程管理。

快手辦公職場廢棄物管理亮點

辦公職場

- 快手大力推行無紙化辦公與電子簽約流程，2025年電子合約滲透率已達98.0%，顯著降低了紙張消耗；
- 為減少電子廢棄物，快手推出了面向員工的「電子設備回購計劃」，該計劃覆蓋筆記本電腦、台式主機、一體機、顯示器、平板電腦等電子設備，允許員工在使用達到規定使用年限後選擇將設備進行內部回購，實現電子設備的循環再利用，有效延長電子產品的生命週期，從源頭降低了廢棄物的額產生。2025年，通過電子設備回購計劃，快手員工回購共6,477件設備；
- 為實現物件捐贈再利用，快手向有需要的機構捐贈可供使用的辦公物資達70件，包括大型擺件、辦公椅、辦公桌、筆記本電腦、電腦主機以及電視等；
- 快手全年委託專業合作方處置並變賣報廢設備共：電腦設備（含筆記本、顯示器、桌上型電腦等）：14,685台；服務器類設備：42台；網絡設備：659台；辦公設備（電視、手機、投影等）：3,509台；確保設備在符合環保規範的條件下得到合理處置，部分實現資源回收。

數據中心廢棄物管理

在數據中心的廢棄物管理方面，快手進行了涵蓋制度規劃、供應鏈協同與日常執行的系統性管理。通過制定廢棄物產生計劃並納入部門考核，將減廢目標系統性分解至採購、運維及行政等部門，並納入各部門的年度績效考核範疇，同時設立「綠色運維團隊」進行協調與監督相關計劃的執行。在此基礎上，快手的自建及租用數據中心開展了多項廢棄物管理綜合舉措，實現了廢棄物管理的系統化、資源化與無害化閉環。

快手數據中心廢棄物管理舉措

類別	廢棄物管理舉措
自建數據中心	<ul style="list-style-type: none">• 廢棄物回收：建立嚴格的廢棄物回收制度，同時配有管理台賬，並與專業廠家合作建立定向回收通道，對廢舊電池中的鈷、鋰等關鍵材料進行回收再利用。在報告期內，更換的10塊蓄電池已全部由電池廠家專業回收。• 供應商協同管理：要求供應商採用可回收、易降解的簡化包裝，與核心供應商簽訂綠色包裝協議，並鼓勵其提供設備回收或以舊換新服務。• 無紙化辦公：積極推行無紙化和數字化辦公流程，2025年自建數據中心的紙質文件用量同比減少了60%。• 分類處理：在數據中心園區內設立了智能分類回收站，對紙張、塑料、金屬、玻璃等廢棄物實行精細分類與統一處理，以提升資源回收利用率；對電子廢棄物實施檢測與拆解回收的分級處理；針對柴油發電機廢防凍液及廢機油等有害廢棄物，則委託具備相應資質的機構進行專業處置。

租用數據中心

- **電池回收**：我們在主要租用的數據中心均建立了電池廢棄物回收制度，並已在部分中心實施電池回收工作，所有回收的電池均確保由電池廠家進行專業處理，實現環保處置。
- **設備梯級利用與回收**：快手某租用數據中心積極推行設備回收利用。報廢的設備與組件經過維護與測試後，優先調配至辦公區繼續使用，延長設備使用壽命。對於無法二次利用的部分進行拆解回收，完全無法回收利用的報廢電子設備交由具備資質的供應商處理。
- **有害廢棄物管理**：數據中心運營中產生的廢機油、廢冷凍液等有害廢棄物，均委託具備資質的第三方進行回收處理；機房更換的報廢鉛酸電池廠家負責更換並收回。

環境、社會及管治報告

2.2.4 生態保護

快手始終秉持商業與生態平衡的理念，堅持生態友好的運營方式。在烏蘭察布數據中心建設營運時，我們對於任何大小工程的施工階段都全面落實環保管理要求，在各個運營場景中開展生物多樣性評估與應對措施，最大限度地減少對運營地及周邊生態環境的影響。

在報告期內，快手的運營範圍（包括自建數據中心和辦公職場）均未發生任何環保相關的行政處罰或違規事件。

數據中心生態保護措施

類別	生態保護措施
分階段實施措施	<p>新園區規劃及建設階段：</p> <ul style="list-style-type: none">• 貫徹「三同時」制度（污染防治設施與主體工程同時設計、施工、投產）；• 制定環境風險應急預案並報送相關管理部門備案；• 與施工承包商明確生態保護條款及環保責任與義務；• 定期開展保護區生態環境監測；• 「六個百分百」的揚塵防治措施：工地百分百圍擋；物料堆放時百分百覆蓋；出入車輛百分百沖洗；主要道路百分百硬化；土方工程百分百去濕；渣土運輸百分百密閉運輸。 <p>園區營運階段：</p> <ul style="list-style-type: none">• 制定營運期環境保護管理辦法；• 落實環境監測，開展污染防治、生態補償與修復；• 將園區綠化納入管理，通過對綠植的種植及養護，減少園區營運的碳排放。

類別	生態保護措施
系統性措施	<p>全面環境監測與管控：</p> <ul style="list-style-type: none">• 對廢氣、廢水、地下水、噪聲進行全面檢測，確保所有指標符合國家標準；• 廢氣管理：進行檢測和管控從而降低有害氣體對植被及野生動物的直接危害，防止污染物大範圍擴散；• 水體保護：確保廢水達標排放，避免有毒物質進入水體；• 定期檢測地下水質量，保障水資源可持續利用；• 系統性噪聲治理：嚴格遵循《噪聲污染防治法》等環境保護相關法律法規，將噪聲管理納入環境體系；通過系統性的噪聲管控措施，確保自建和租用數據中心運行噪聲控制在監管限值內；某租用數據中心已實施降噪改造，安裝高效隔音牆、採用先進吸聲與密封材料等專業技術手段，有效降低對周邊社區的噪聲影響。

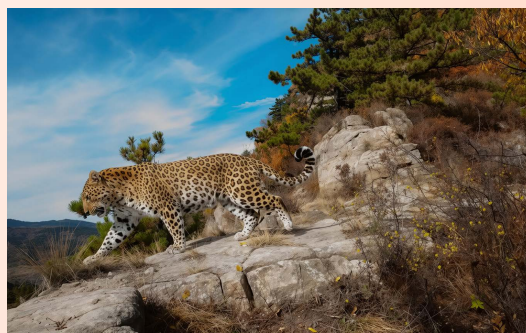
環境、社會及管治報告

生態補償措施

快手積極投身於運營地的生態保護活動，2025年公司參與發起了北京市生態建設項目「共橡自然，迎豹回家」，以實際行動助力當地生態環境保護和生物多樣性恢復。

「共橡自然，迎豹回家」

作為「共橡自然，迎豹回家」共同行動的發起單位之一，快手通過旗下北京快手公益基金會，深度參與了這項由京冀晉三地省級林業部門主導的區域性生態修復計劃。該行動旨在通過於關鍵生態廊道補植1,000萬株櫟類樹苗，重建針闊混交林生態系統，系統性恢復華北豹的棲息地與食物鏈。快手參與支持的項目涵蓋了從短期構建合作機制、種植造林，到中長期監測與社區參與的全階段規劃，以實際行動助力北京「生物多樣性保護之都」的建設，並致力於實現華北豹種群穩定繁衍與區域可持續發展的雙重目標。



3. 引領行業創造社會價值

快手致力於營造安全可靠的網絡環境，始終嚴格遵循法律法規及國內外最新標準。通過完善制度、強化防護技術並提升內外部安全意識與技能，我們持續夯實數據安全基礎，全方位保障用戶信息安全。

3.1 守護信息及網絡安全

快手將數據安全與網絡安全視為發展基石，嚴格遵守國內《中華人民共和國網絡安全法》《中華人民共和國數據安全法》《移動互聯網應用程序信息服務管理規定》等法律法規，同時建立了全面的內部制度體系，制定包括《快手員工信息安全守則》《快手數據安全管理規定》《第三方平台賬號權限管理規範》《快手安全違規處理管理規定》《供應商信息安全管理規定》《快手應用系統安全規範》及《快手信息安全應急響應規範》等內部規章制度。這些制度橫向全面覆蓋各業務部門，在縱向上貫穿供應商、員工至用戶的全生命週期安全管理，確保對信息安全風險進行全方位的有效管控。

此外，我們持續優化制度體系，以應對新技術挑戰。2025年共建立或修訂6份數據信息安全相關制度，重點針對大模型使用、非工作查詢及數據下載等場景新增或更新處理規範，確保安全防禦機制與最新業務場景動態適配，全方位築牢安全防線。

在報告期內，公司未發生重大隱私或數據洩露事件。同時，快手相關的供應商也未出現導致快手用戶隱私或數據洩露的類似情況。

環境、社會及管治報告

3.1.1 安全管理體系

快手構建了由上而下的三級信息安全管理架構，於全公司層面統籌落實信息安全要求，嚴格管控信息安全與隱私風險。我們持續完善數據安全政策體系，規範數據全生命週期管理，確保安全機制與業務場景動態適配，全方位保障數據安全防線。



決策層

信息安全管理委員會

- 由公司高級管理人員及各關聯部門主要負責人組成
- 為公司信息安全事務的最高決策機構
- 信息安全相關的戰略制定和政策的審閱批准



管理層

信息安全辦公室

- 由數據安全、法務、政府關係、內審等部門代表共同組成
- 配合信息安全管理委員會決策層推進日常信息安全管理工作的，向信息安全管理委員會決策層匯報
- 協調開展公司各項具體信息安全管理要求和策略落實



執行層

各業務信息安全接口人

- 支持公司信息安全工作的實施與落地，推進信息安全管理工作的有序開展

報告期內，公司及信息安全管理委員會進行了個人信息保護負責人的選擇和上報，信息安全辦公室負責對個人信息處理活動以及採取的保護措施等進行監督。

3.1.2 信息安全審計及認證

快手致力於構建全方位的防護體系。2025年度我們已獲得ISO 27001信息安全管理、ISO 27701隱私信息管理、ISO 27017雲服務信息安全管理及信息安全等級保護三級認證等多項信息安全管理體系認證，並實現公司業務範圍90%以上的覆蓋，充分體現了我們在安全管理方面的高標準與專業性。針對前沿技術，我們的AI開發平台於2025年新獲得ISO 42001人工智能管理體系認證，展現快手在AI安全治理領域已獲國際權威認可。

在國內專業認可方面，我們獲得中國網絡安全產業聯盟(CCIA)的數據安全和個人信息保護社會責任評價為「三星級(系統級)」，並取得數字化工作委員會頒發的數據安全建設能力認證證書。此外，2025年快手廣告及內容聯盟榮獲「IT產品信息安全認證證書」，確保我們能為開發者打造更加穩固且值得信賴的軟件開發環境。

我們積極開展定期內外部數據安全檢查與審計，確保信息安全系統持續改進。審計範圍全面覆蓋數據處理的全生命週期與責任鏈條。我們每季度至少執行一次由內審部統籌的信息系統運維及信息安全內部審計，重點審查安全性原則的有效性、日誌監控的完備性，以及第三方風險與人員管理流程的規範性。2025年快手獲得「個人信息保護合規審計能力評價證書」，標誌著我們具備對內部個人信息開展專業審計的權威能力。此外我們每年至少落實一次外部獨立第三方審計，審計內容包括合規性評估與安全風險分析等各方面，對風險點的精準評估、預防與管控，確保公司在網絡環境、技術措施、管理制度及處理流程上，均能嚴格符合法規與安全要求。

2025年度第三方審計或檢測內容

審計或檢測機關	審計或檢測事項
中國信息通信研究院安全研究所	信息安全風險評估 — 評估結果評定為優秀級別 — 不存在高風險及以上級別的數據風險項
中國信通院標準與技術研究所	互聯網應用程序(APP)及軟體開發套件(SDK)檢測
中國電子技術標準化研究所	個人信息保護合規審計
中國網絡安全審查技術與認證中心	SDK信息安全與合規性認證
國家電腦病毒應急處理中心	APP個人信息保護檢測

環境、社會及管治報告

3.1.3 防範安全事故措施

事前主動防禦措施

快手藉由落實安全左移、系統檢測、滲透測試及安全演練等手段，主動管理信息系統與資產安全，持續改進我們的信息安全系統，提升安全防護水準與能力。

安全左移

我們將安全機制深度融入產品設計、研發與測試等早期環節，實現安全左移。產品經理會負責組織信息系統的安全需求分析與評審，確保系統在設計、開發、測試、驗收至上線投產的各個階段，均能滿足項目安全需求與現行標準。在建設過程中，特別是需求設計、測試及發佈等關鍵環節，我們會根據具體應用場景考量安全需求。進行評估時需提交相應的安全設計與驗證材料，針對發現的問題，責任團隊必須及時整改，從源頭強化系統安全性。我們還會提供專屬的數據安全相關程式，在研發階段即時發現深層邏輯漏洞，從源頭避免漏洞產生。

此外，我們積極引入AI技術，構建了智能化的自動數據識別與分類系統。該系統能夠於產品測試初期進行實時掃描、發現並標註敏感數據，大幅提升了數據資產管理與保護的精準性及響應速度，從而確保數據在全生命週期中得到更及時、更有效的安全保障。

保護系統檢測

在保護系統檢測方面，我們採取了多元化的技術和工具，如白盒、黑盒和灰盒等掃描工具，定期對保護系統進行測評。除了傳統的人工檢測外，更引入了AI白盒告警分析，能精準過濾雜訊並提升分析效率。

於2025年，快手共23個系統完成等級保護測評。

滲透測試

為了構築主動且具備縱深防禦能力的安全體系，快手建立了「內外聯動」的安全情報收集機制，旨在全方位監測並評估產品與業務的安全態勢。2025年我們一共舉辦了15場外部漏洞挖掘活動，發現的風險已在第一時間完成修復。

在對外合作上，我們依託快手安全應急響應中心，積極連結白帽駭客、安全專家社群的眾測平台，鼓勵外部力量協助我們提前識別潛在風險；針對提交有效漏洞或情報的發現者，公司將授予榮譽認證與獎勵，以表彰其對生態安全的貢獻。

在對內管理上，我們設立了安全風險反饋的專項保密渠道，鼓勵包括技術、運營、客服在內的全體員工參與安全建設。員工若發現疑似安全性漏洞、內部數據違規操作或潛在風險，均可通過該渠道一鍵上報。對於推動重大風險修復的有效反饋，公司將依據獎勵制度予以表彰與激勵。此外，我們在內部定期會舉辦風險挑戰賽、CTF等系列安全賽事，對表現優異的參與者給予獎勵與榮譽徽章。

可靈專項漏洞挖掘活動

2025年4月，快手針對「可靈」國內外版本發起專項安全眾測。我們根據《快手安全中心處理標準V3.0》建立了嚴謹的評審機制嚴謹，綜合利用難度與影響範圍進行定級。活動吸引了頂尖安全人才，有效提升了AI核心業務的防禦能力，築牢了產品安全防線。



安全演練

快手每年會定期舉行大規模的「紅藍對抗」實戰演練。在演練中，我們除了依託內部的專業防守團隊，更特別邀請第三方頭部攻擊隊伍，模擬真實世界的威脅環境。演練的考察範圍覆蓋全域視角，不僅測試安全風險的發現能力，更全面評估應急預案的覆蓋情況、應急處置效率及事後復盤流程。通過模擬實戰攻擊、監控預警測試及日誌鏈條還原等多元手段，深度驗證不同業務場景下安全措施的有效性與完善程度。

環境、社會及管治報告

事中安全事件響應及事後處理

為應對網絡安全事故，我們制定了《快手漏洞處理規範》《快手信息安全事件應急響應規範》，從發現、識別、處置、報告四大階段規範處理流程。通過明確各方職責分工，確保能及時、一致、有效且合理地管理信息安全及隱私保護事件。

階段	核心流程說明
發現	成立安全應急響應中心，讓員工及外部人員對安全事件、漏洞或可疑活動建立即時監控機制，一旦偵測到數據安全事件發生，立即啟動應急響應程序，確保事件進入受控狀態。
識別	依據安全事件對經營數據的影響量化指標，明確分級分類標準，判定風險等級。信息安全中心協同業務部門定位問題，深入分析事件原因。
處置	<ul style="list-style-type: none">• 組建「應急安全工作組」，跨部門協同提供專業建議與技術支持，確保處置方案達成共識；• 開展數據恢復或追溯，確認處理方案、解決時間及限制影響範圍，採取措施減少對社會影響，並在過程中嚴格保存相關痕跡與證據；• 確認解決時程並嚴控擴散風險，評估處理完成度以有效限制事件影響範圍；• 致力在24小時內修復嚴重漏洞，並在48小時內完成高危漏洞的修復。
報告	對事件應急過程進行全面復盤，總結經驗教訓，形成《安全事件應急響應報告》，作為未來防護優化之依據。

3.1.4 信息安全培訓

快手高度重視數據安全文化建設，通過常態化的系統性訓練與考核，持續強化全體員工的安全責任意識。相關內容全面涵蓋網絡安全、數據安全及信息安全三大核心領域，相關培訓已納入公司年度必修計劃，要求全體員工完成學習與考核，確保安全理念貫穿於入職至在職的全過程。為了讓安全規範真正深入人心並融入日常工作，我們通過線上線下相結合的互動遊戲、情景模擬及知識競賽等創新有趣的宣傳形式，持續強化員工的安全意識，共同建構企業安全防線。

除了全員普及教育，公司更針對不同業務場景與重點崗位設置了專項安全培訓，包括研發安全、內容審核安全及辦公環境安全等專業模組。通過定製化課程與定期考核機制，確保安全要求與崗位職責深度結合，持續提升關鍵崗位人員的風險識別與應急處置能力。這種「點面結合、全員覆蓋」的安全培訓體系，不僅強化了整體的防禦深度，更構建了全方位的企業安全防護網。

2025年信息安全培訓和考核人次：
超過**35,000**人次

2025年關鍵崗位人均安全培訓時長：
超過**30**小時

安全大偵探小遊戲

快手2025年舉行了「安全大偵探 V.5.0」的信息安全活動。員工化身數字偵探，潛入公司各個角落，在規定時間內找出所有風險點以賺取積分，換取各類實用好禮；完成全數關卡後，更可獲得驚喜抽獎機會。活動通過寓教於樂的方式，讓安全意識深植每位員工心中。



環境、社會及管治報告

3.2 用戶隱私保護

快手高度關注用戶隱私保護，嚴格遵守《中華人民共和國個人信息保護法》《中華人民共和國數據安全法》、歐盟《通用數據保護條例》、美國《加利福尼亞消費者隱私法案》、巴西《通用數據保護法》等全球運營地的法律法規。在內部管理上，我們落實《快手員工信息安全守則》《快手隱私政策》《數據安全及隱私評估標準》及《第三方平台賬號權限管理規範》等標準。2025年，我們新制定了《個人信息保護合規審計制度》，明確審計原則、規範要求與流程，確保在服務生命週期中安全處理用戶數據，為用戶提供更加安全的平台體驗。

3.2.1 隱私保護機制

快手持續踐行4個隱私保護基本規則，只對滿足個人信息主體授權同意的目的所需的最少個人信息類型和數量進行處理，且僅在法律允許範圍內從第三方收集個人資料，目的達成後及時刪除個人信息。我們亦針對各個產品都有各自獨立的隱私政策條款，且所有隱私保護政策均適用於與快手合作的第三方，更好的向用戶保護個人信息的方式。此外，快手絕不將用戶信息用於出租或出售。對於提供服務所必需的第三方共享(如電商訂單履約等)，我們將遵循「最小必要」原則，僅共享達成該服務所必需的最少信息，並採取嚴格的安全措施保障其不被濫用。

權責一致原則	平台採取必要技術手段和管理舉措，保障個人信息的安全，並對由個人信息處理活動所造成的結果承擔責任。
最小必要原則	按照有關規定，平台只對滿足個人信息主體授權同意的目的所需的最少個人信息類型和數量進行處理，並在目的達成後及時刪除個人信息。
確保安全規則	平台具備與面臨的安全風險相匹配的安全能力，並採取足夠的管理措施和技術手段，保護個人信息的保密性、完整性、可用性。
知情同意原則	公司高度尊重用戶自主權益，充分告知收集、使用的使用者信息及用途，並獲取用戶主動授權。

快手建立了完善的個人信息收口脫敏管控系統，範圍涵蓋應用列表、地理位置、電話權限、手機通訊錄、剪貼板、手機號碼、相冊(存儲)、身份信息以及面部識別等關鍵敏感數據。通過內部的隱私合規檢測平台，我們在應用發佈前進行嚴格的卡點檢測，確保數據收集與利用過程完全符合合規標準。

在技術層面除了上述提及的信息安全措施外，我們運用加密技術提升個人信息的安全性，並部署嚴密的訪問控制機制，盡力確保僅限授權人員訪問相關數據。我們還會對可能接觸用戶信息的員工及外包人員實施嚴格管理，包括根據崗位實施權限控制、簽署保密協議及監控操作情況。若發生用戶敏感信息外洩，我們將依據《快手信息安全事件應急響應規範》迅速處理並及時通知用戶，給予用戶個人信息最大程度的尊重與保護。

在培訓方面，快手結合業務場景與崗位特性，系統性地開展了8場隱私保護專項培訓。培訓內容深度覆蓋我國現行法律體系、合規底層邏輯及實務操作指引，為員工落實隱私保護義務提供了堅實的認知基礎以及專業的學習通道。

3.2.2 第三方權限管理

為有效防範和控制用戶隱私外洩風險，快手制定《快手外包人員安全管理要求》以規範外包人員行為，對外包人員的入場、駐場及離場實施全流程安全管控，明確要求其遵守保密協議、設備與資產使用規範及信息處理規則。此外，我們的隱私保護政策全面適用於第三方合作夥伴，要求其承諾「權責一致、最小必要、確保安全、知情同意」四大原則。法務部亦定期評審並修訂保密協議條款，確保其持續滿足公司信息安全的高標準要求。

3.2.3 用戶權利保障

我們明確向用戶告知信息收集與使用的目的，以及用戶管理個人信息的權利，包括查看權、更正權、刪除權、撤回同意權、註銷權、單獨同意權和代行使權等，從而確保用戶能夠充分掌控自己的個人信息，增強用戶對平台的信任和滿意度。

環境、社會及管治報告

產品個人信息管理及權利

隱私彈窗	首次打開APP時，彈窗會展示隱私政策連結，告知用戶關於APP隱私保護的詳情，並在獲得用戶的同意後才提供產品相關服務
隱私設置	可查看隱私現狀及調整相關功能
個性化推薦	可調整個性化推薦內容和個性化廣告接收功能
個人信息管理	用戶可以隨時查閱、更正和下載個人信息
帳號註銷	提供不可逆的註銷帳號操作
系統權限	查看APP獲取的系統許可權現況，並直接跳轉至系統頁面調整許可權
帳號授權解除	查看快手帳號授權情況，可解除對廠商產品的帳號授權
隱私政策查看	可在APP中隨時查看相關產品的隱私政策

3.3 標準生態建設

我們積極推動標準生態建設。對外深度參與行業標準化工作，貢獻快手實踐；對內通過自動化平台，顯著提升標準感知效率。面對AI技術帶來的挑戰，我們從研發至應用實施嚴格管控的數據安全與倫理基線，確保科技發展兼顧合規與社會責任。

3.3.1 行業標準化工作

快手積極參與全國網絡安全標準化技術委員會(SAC/TC260)、中國通信標準化協會(CCSA)、電信終端產業協會(TAF)、中國互聯網協會(ISC)、中國網絡安全產業聯盟(CCIA)、中國廣告協會(CAA)、電氣和電子工程協會(IEEE SA)等20多個標準化組織工作，持續關注新技術發展。2025年，快手作為新成員加入全國信息技術標準化技術委員會人工智能分技術委員會(SAC/TC28/SC42)、算網融合產業及標準推進委員會(CCSA/TC621)、人工智能技術與標準推委會(CCSA/TC602)，同時加入中國互聯網協會物聯網與產業數智化工作委員，積極參與人工智能、個人信息保護等領域標準化工作。

我們積極推動AI與數據安全領域的規範化發展。2025年，公司深度參與GB 45438-2025《網絡安全技術 人工智能生成合成內容標識方法》及GB/T 45654-2025《網絡安全技術 生成式人工智能服務安全基本要求》等多項國家標準制定，為行業提供可參考的技術路徑。同時，快手活躍於TC260、CCSA及CCIA主辦的技術研討與交流會，分享企業數據安全與個人信息保護的實踐經驗。通過「標準制定」與「技術共用」雙輪驅動，快手持續引領行業安全標準，構築清朗的網絡生態。

2025年度標準建設成就：

在人工智能、未成年人保護、個人信息保護、數據安全、反電信網絡詐騙等領域上

185項

快手參與的國際標準、國家標準、
行業標準和團體標準

14項

快手牽頭的國際標準、國家標準、
行業標準和團體標準

68項

快手參與並已發佈標準

6項

快手牽頭並已發佈標準

電信終端產業協會 2025科技創新獎 和提名獎

快手參與的團體標準實施應用案例
「深度合成人臉信息系列標準應用案例」、
「移動智能終端機風險應用軟體安裝預警提示」

中國網絡安全 產業聯盟未成年人 個人信息保護 典型案例集(2025)

快手兒童年齡識別與監護人
單獨同意的技術實踐方案

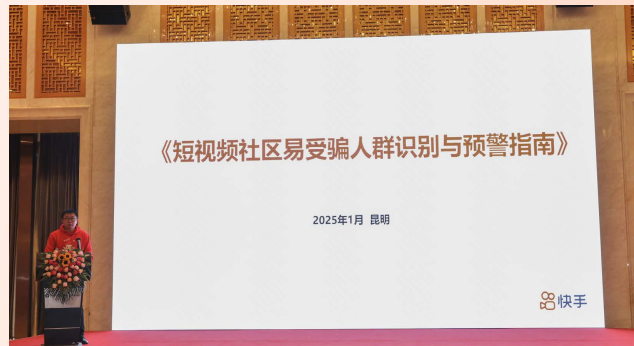
環境、社會及管治報告

快手牽頭或參與的重點標準展示

AI應用	<ul style="list-style-type: none"> • T/CCSA 641-2025《基於人工智能的營銷視頻自動生成服務技術要求》(牽頭) • T/CCSA 735-2025《面向實時互動應用的雲渲染通用能力技術要求》(牽頭) • T/CCSA 748-2025《虛擬數字人 3D數字人構建技術要求》(牽頭) • TC260-PG-20257A《網絡安全標準實踐指南—人工智能生成合成內容標識方法 文件元資料隱式標識 視訊文件》(牽頭)
未成年人保護	<ul style="list-style-type: none"> • YD/T 6414-2025《移動互聯網應用程序(APP)兒童個人信息處理的告知同意技術要求》(牽頭) • TC260-PG-20253A《網絡安全標準實踐指南—移動互聯網未成年人模式技術要求》(參與)
隱私保護	<ul style="list-style-type: none"> • GB/T 45392-2025《數據安全技術 基於個人信息的自動化決策安全要求》(參與) • GB/T 45574-2025《數據安全技術 敏感個人信息處理安全要求》(參與) • GB/T 46068-2025《數據安全技術 個人信息跨境處理活動安全認證要求》(參與)
數據安全	<ul style="list-style-type: none"> • GB/T 45577-2025《數據安全技術 數據安全風險評估方法》(參與) • GB/T 45909-2025《網絡安全技術 數字浮水印技術實現指南》(參與) • GB/T 46071-2025《數據安全技術 數據安全和個人信息保護社會責任指南》(參與)
直播治理	<ul style="list-style-type: none"> • T/ZGYC 011 — 2026《網絡表演團體直播運營管理要求》(參與)

行業標準演講

2025年1月，快手承辦CCSA TC8/WG5第十三次標準會議，與行業夥伴共話電詐治理。會上，公司針對牽頭編製的行業標準《短視頻社區易受騙人群識別與預警指南》開展專題宣貫，分享了公司在用戶保護與風險預防方面的實踐心得，持續完善短視頻行業的安全防護體系。



3.3.2 內部標準化體系工作

2025年，快手搭建了自動化監測工具平台，實現對多個部委與標準化組織動態的7x24實時追蹤與即時提醒，顯著提升內部團隊對標準化信息的感知速度。同時，藉助自研數據平台，我們實現了對合規標準與業務標準的統一管理，讓標準化成果達成量化與可視化。

在標準落地方面，快手積極協同內部團隊完成《移動應用分發平台 — 服務和管理規範》《個人信息匿名化處理指南及評價方法》等6項國家標準試點驗證。針對前沿技術，「快意大模型」已通過基於GB/T 45654-2025《網絡安全技術 — 生成式人工智能服務安全基本要求》的自評估試點，安全能力達基礎級，並持續對數據、模型及服務安全進行全面升級。

3.3.3 AI倫理與安全

隨著AI技術飛速發展，科技倫理挑戰隨之而來。快手在積極擁抱人工智能生成內容(AIGC)趨勢的同時，高度重視合規與社會倫理。2025年，我們制定並實施了《人工智能生成合成內容標識管理制度》、《大模型和AIGC應用安全規範》及《大模型安全規範》等系列準則，嚴格規定模型訓練、開發部署至應用環節的安全要求，並確立數據來源審查、去標識化與輸出質量管控等強制性安全基線。此外，快手的部分AI產品於2025年榮獲ISO 42001人工智能管理標準認證，並依據GB/T 45654-2025《網絡安全技術 — 生成式人工智能服務安全基本要求》完成備案，標誌著AI安全治理已達國內以及國際領先水準。

環境、社會及管治報告



GB/T 45654-2025 網絡安全技術 — 生成式
人工智能服務安全基本要求認證



ISO 42001
人工智能管理體系認證

AI 偏見規避

為確保AI的公正性，我們從數據與模型層面建立嚴格的偏見防控體系。在數據層面，我們強調多樣性要求，訓練樣本必須廣泛覆蓋不同群體、場景及地域，並建立數據清洗規範，嚴格剔除具歧視性或片面性的樣本，從源頭保障公平。

在模型層面，我們落實公平性評估機制，模型上線前須通過偏見測試，核查是否存在對特定群體的不公平對待（如風控授信差異或口音識別質量），測試未達標者嚴禁上線。此外，我們組建由法務、數據專家及社會學專家構成的跨部門倫理審查團隊，針對招聘、風控等高風險應用進行全流程審查，深入評估潛在偏見與社會影響，確保技術應用符合倫理標準。

用戶知情權

我們建立了多維度的AI內容識別技術體系，涵蓋從生產發佈到分級分發的全生命週期，通過自動化識別與標註，確保AI內容「應標盡標」，為用戶奠定明確的知情基礎。依據《人工智能生成合成內容標識管理制度》，我們結合顯示浮水印、元數據隱式浮水印、作者主動聲明及技術識別等多重維度，確保生成內容獲得規範標識，協助用戶準確辨識。同時，我們積極引導創作者主動聲明，通過產品提示鼓勵其標註創作意圖與來源，共同構建負責任的內容生態。

尊重數據隱私

用戶在進入AI應用程序前須單獨勾選授權，我們提前告知個人信息保護聲明，明確數據保護措施。在使用自研或第三方大模型進行訓練或微調時，我們嚴格遵守「最小必要原則」，要求數據經過清洗與脫敏處理，避免將用戶個人信息或商業秘密用作訓練輸入，從源頭守護隱私安全。

保護網絡安全

為保障AI系統的網絡安全，我們實施嚴格的防護機制。各業務部門在使用配備外掛程序或工具的大模型前，必須提交安全評估報告。同時，業務流程需全程記錄操作與外傳日誌，確保安全事件具備可追溯性。在引入外部大模型合作前，須完成第三方合作管理與技術能力評估，確保其數據傳輸與存儲標準符合安全規範，降低潛在風險。針對對外應用程序介面(API)服務，我們實施嚴格的鑒權與憑證限制，並定期進行安全性評估，要求第三方開發者遵循用戶隱私政策、數據安全協議及相關法律法規，全方位築牢系統安全防線。

環境、社會及管治報告

3.4 AI技術赋能可持續發展

AI已成為推動企業成長的核心工具。通過AI技術，我們在環境、社會及治理各層面實現優化改進，全面赋能快手的可持續發展，邁向更具競爭力的未來。

 環境層面	 社會層面	 營運管治層面
<p>能源管理</p> <p>快手聯同合作夥伴開發了烏蘭察布數據中心核心區間接蒸發冷卻空調AI智能控制系統，針對送風溫度優化、乾燥模式切換閾值優化、壓縮機載入閾值優化、水電雙控、老化預測，共5個演算法模組開發及AI智能控制系統平台搭建。</p> <p>相關成效數據：</p> <ul style="list-style-type: none">初步小範圍試點應用送風溫度優化、乾燥模式切換閾值演算法模組使空調系統節能率達4.3%25年度烏蘭察布數據中心節約電量達13.9萬千瓦時	<p>用戶保護</p> <p>針對商品發佈環節的合規痛點，快手電商推出AI自動修復與前置攔截提醒功能。低危商品違規，如商品標題中含有廣告極限詞，明顯的誇張宣傳用語，AI智能識別違規風險並給出修改建議，大幅提升商品上架效率與合規率。</p> <p>相關成效數據：</p> <ul style="list-style-type: none">此項功能累計避免267多萬個商品下架，為商家挽回GMV超3,800萬	<p>信息安全</p> <p>在全生命週期防護中，我們融入AI漏洞檢測、白盒告警研判與自動修復技術，明顯提升了整體安全水準。特別是在入侵檢測領域，利用AI大模型自動分析告警，深度關聯上下文與攻擊鏈，實現從感知到處置的自動化閉環。這將平均研判與止損時間從「小時級」大幅縮短至「分鐘級」，顯著提升營運效率，確保系統長期穩健運行。</p> <p>相關成效數據：</p> <ul style="list-style-type: none">在常見漏洞場景中，AI挖掘水準越權漏洞準確率可達80%以上跨站腳本攻擊(XSS)漏洞召回率達到95%以上在各項AI技術支持下，快手2025年主站漏洞修復率達97.3%

可靈AI赋能內容創作者

憑藉自研的大模型「可靈」與「可圖」，可靈AI為全球創作者提供高品質的視頻及圖像生成與編輯能力。2025年發佈的數個版本升級，是赋能全球內容創作者的不斷嘗試，進一步提升了生成內容的可控性、穩定性與一致性，為影視、短劇、遊戲、動畫及廣告營銷等專業場景奠定堅實基礎，滿足創作者對素材生產與管理的深度需求。

2025年可靈AI	
視頻生成數 6+億	創作者規模 6,000+萬
客戶數目 3+萬	

可靈AI正積極拓展國際影響力，成為中國AIGC創作者走向世界的橋樑。2025年以來，可靈AI相繼亮相釜山、坎城及東京等國際影視展會，其NEXTGEN全球新影像創作大賽更吸引了來自122個國家、超過4,600部作品參賽，充分展現了中國AI工具在激發全球創作潛力方面的卓越貢獻。



NEXTGEN全球新影像創作大賽線下頒獎典禮及圓桌論壇活動

3.5 知識產權保護

快手深知完善的知識產權保護體系是企業持續創新的核心，能有效保護創新成果並提升業務競爭力。我們嚴格遵守業務所在國家或地區的專利、商標、著作權等法律法規，並制定《標準專利工作手冊》《專利質量標準控制》及各類權利登記工作指引等內部規章，確保管理流程標準化與規範化。

2025年，公司在知識產權領域取得多項里程碑式成果：商標方面，年內新增3次「馳名商標」認定，並通過「AAA中國知名商標品牌」第二次監督評價；有2項專利榮獲「中國專利優秀獎」；知識產權合規管理體系持續穩健運行，順利通過國家標準監督審查認證。我們亦獲得北京市知識產權局2025年度海外知識產權維權援助資金支持。這不僅是對我們商標爭議解決能力的權威認可，更為企業全球化發展提供了堅實保障。

環境、社會及管治報告

全球累計提交專利申請

14,265件

已獲授權專利

7,985件

持有國內外註冊商標

10,969件

完成版權登記

7,906件

此外，快手2025年攜手各大品牌成功舉辦「民生品牌知識產權保護」主題日活動，我們成功邀請眾多知名品牌正式加入快手電商知識產權保護聯盟。通過平台與品牌方的深度協作，我們致力於為消費者提供優質可信的產品與服務，築牢保護屏障，推動電商生態健康發展，創造長期社會價值。

快手成功加入視頻分發專利(VDP)池組織

快手於2025年7月以創始成員身份正式加入Access Advance的VDP池，兼具許可方與被許可方雙重身份。不但標誌著快手在知識產權保護共建與國際規則制定上取得里程碑式進展，同時亦標誌著中國企業在全球專利許可規則制定中，正從適應者向引領者轉變。通過該專利池，快手不僅獲得HEVC、VVC、AV1及VP9等核心視頻編解碼標準的全球專利授權，更以公平、合理、無歧視原則向世界分享其標準必要專利組合，推動全球視頻技術的廣泛應用。此次快手聯同國內領先企業共同加入，彰顯了中國企業在引領國際專利許可規則上的領先實力。公司將持續通過技術賦能與知識產權共享，加速視頻優化與網絡傳輸等前沿技術迭代，為全球用戶打造卓越的視聽體驗，助力行業高質量發展。

知識產權宣導培訓

為提升員工的知識產權合規意識與保護能力，快手於2025年度累計開展9場知識產權專項培訓，吸引逾300人參與。基於內部能力的紮實積累，快手積極將專業力量轉化為對外的公共價值。在「4.26世界知識產權日」期間，公司成功舉辦宣傳周，通過多部門協作推出9場形式多樣的主題活動，內部覆蓋員工1.2萬人次，外部觸達受眾突破10萬人，參與規模創歷史新高。快手作為唯一受邀企業代表，於國家知識產權局開放日發表主題演講；同時，自主研發的「可靈AI」首度應用於國家級宣傳實踐，不僅以技術賦能知識產權普及，樹立行業新標杆，更顯著提升了品牌的社會影響力。

3.6 平台生態治理

作為中國乃至全球領先的內容社區及社交平台，快手致力於提供高質量、安全且負責任的服務。通過全面的內容審核治理機制與產品功能，我們持續完善生態治理與內容多元化發展。我們高度關注未成年人保護，全力保障平台環境的健康、安全與多元性，為用戶構建一個值得信賴且充滿活力的數字社區。

3.6.1 負責任內容治理

快手始終秉持社會責任，致力於構建健康優質的創作環境。我們嚴格遵守《中華人民共和國網絡安全法》《互聯網信息服務管理辦法》《信息安全等級保護管理辦法》《網絡短視頻內容審核標準細則》及《互聯網直播服務管理規定》等法律法規。通過落實《快手社區管理規範》《快手科技責任追究及處罰制度》及《快手業務審核應急預案》等內部制度，我們明確了內容規範與審核機制，嚴厲打擊詐騙及網絡暴力，全力守護健康優質的創作空間。

反詐防騙治理

快手高度重視打擊引流詐騙，嚴格遵循《中華人民共和國反電信網絡詐騙法》，落實平台主體責任。我們綜合利用AI大模型等技術，構建從「識別」到「勸阻」的全鏈路反詐防護網。針對成規模、有組織的引流詐騙，我們利用大數據與AI優勢，將治理維度從單一賬號拓展至詐騙團夥識別，顯著提升處置效率。

環境、社會及管治報告

AI大模型反詐治理成效



全年反詐提示發送

10.18億次



詐騙風險阻斷率提升至：

98%



主動提醒潛在詐騙受害者：

1.66億人次



日均運行風控反詐模型：

170個



日均運行反詐策略：

2,500+



AI 外呼提醒：

1,670萬次

快手亦不斷優化警企聯動機制，利用技術優勢賦能相關部門打擊治理詐欺等違法犯罪工作。2025年快手向警方提供1.6萬餘條犯罪線索，協助警方打擊詐騙等違法犯罪嫌疑人960名。

我們利用「短視頻+直播」的優勢，通過微劇場、動畫科普及案例解析等創新形式，扶持創作者產出反詐相關內容，營造全民反詐氛圍。我們建立精細化識別模型，精準鎖定潛在易受騙人群，並構建涵蓋作品畫面、語音通話、管理員私信、手機短信及電話外呼的五大場景喚醒機制，提供事前、事中至事後的全維度防詐提醒。

可靈AI賦能反詐騙宣導

快手於2025年重陽節期間聯合雲南公安機關與山人樂隊推出反詐神曲《酒歌》。該作品創新結合地方文化與幽默情景模擬，並運用快手「可靈 AI」大模型生成視覺特效，生動揭示養老詐騙套路。此案例全網閱讀量突破 3,000 萬，有效提升公眾識騙防範意識。



網暴治理

我們致力於全方位的網暴風險識別與審視，通過監測高舉報及風險濃度較高的評論區，前置挖掘潛在威脅並即時上線管控措施。在攔截機制上，我們採取雙管齊下的策略：

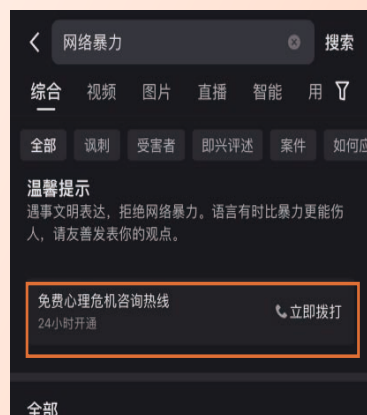
- **多維風險攔截：**建立黑詞、相似語句及圖庫，針對已知案例進行後置補充攔截；同時利用侮辱誹謗專用模型，實現全盤風險的前置攔截。
- **場景精準治理：**
 - 直播場景：落實人工審核與實時監控，對違規直播立即關播，並處以階段性禁言。
 - 短視頻場景：結合關鍵詞與模型過濾，並嚴格執行人工複核，杜絕網暴內容傳播。
- **用戶分級管理：**針對未成年人及老弱病殘等敏感人群升級防護措施；同時識別高風險用戶實施升級判罰，從源頭遏止違規行為。
- **治理成果：**
 - 報告年內，攔截網暴信息4,580,423條，處置帳號72,945個。其中，清理涉及開盒、洩漏他人隱私信息66,817條，處置帳號7,932個。
 - 報告年內，主動提醒8,404名有被攻擊風險的用戶開啟一鍵防護功能。

環境、社會及管治報告

平台防網暴功能

搜索溫馨提示

針對網絡暴力相關內容，在搜索網頁增加問題提示，並配置一鍵撥打免費心理危機諮詢熱線。



「一鍵防暴」功能

- **自主權限**：用戶可自行設定作品可見度及轉載權限，彈性調整私信接收範圍。
- **私信管控**：針對陌生人訊息，實施「24小時未獲回覆僅限發送一條」的嚴格限制。
- **預警防護**：系統會向潛在受害者發出預警，並引導或代替使用者開啟「一鍵防護」功能，即時阻斷網絡暴力傷害。



AIGC內容治理

隨著AIGC成為互聯網媒體平台的熱門趨勢，如何落實完善的內容治理措施，已成為快手確保平台生態健康的關鍵任務。為應對快速演變的AI內容生態及潛在風險，我們建立了系統化的規則治理與反覆運算機制，為各項治理工作提供堅實的制度依據。我們嚴格遵循《人工智能生成合成內容標識辦法》等法規要求，建立AIGC內容複審標記等相關規則，明確治理的核心原則與合規底線。

我們會實施常態化監測與預警，通過定期違規內容傳播率(VVR)抽樣評估，持續監控站內AI內容的類型分佈及風險水平。相關數據與結論會以定期通報形式同步，為策略優化提供數據支持，確保治理工作的主動性與前瞻性。

在執行層面，我們於現有舉報系統中增設「AI內容」專屬入口，以便集中收集並快速響應新型風險。同時，通過建立「AI風險案例庫」並組織團隊定期研判，將典型案例沉澱為治理經驗，動態更新社區準則，形成「發現 — 研判 — 固化」的治理閉環。

快手建構了基於風險等級的分層治理框架，針對不同屬性的內容實施差異化策略：

- **高風險內容**：涉及不實信息、社會偏見或損害公共利益的內容，實行嚴格的事前識別攔截或限制分發。
- **中風險內容**：具有誤導性或爭議性的內容，採取添加警示標籤、限流等措施，並輔以用戶提示，倡導良性生態。
- **低風險內容**：主要為娛樂且無明顯危害的內容，以標識告知為主，保障用戶創作自由。

針對高、中風險內容，於播放環節展示相關提示，提升用戶風險意識並強化平台責任。低風險內容則以添加識別標示(如「作品由(疑似)AI創作生成」等)。

我們亦設立了多維AI內容識別技術體系，覆蓋生產發佈到分級分發的內容全生命流程，推進對平台內AI內容進行自動化識別與標注，為用戶提供明確的知情基礎：

環境、社會及管治報告

多模態大模型檢測

基於風控治理過程中沉澱的文本、圖像、視頻、音訊等多模態識別能力，主動識別未按規定標注的AI生成內容，並對其潛在風險進行初步判斷。



AI內容生成溯源

通過解析內容生產端的中繼資料信息，系統可自動識別其中包含的AI生成隱式標識或顯性標籤，對AI內容進行準確分類與追溯。



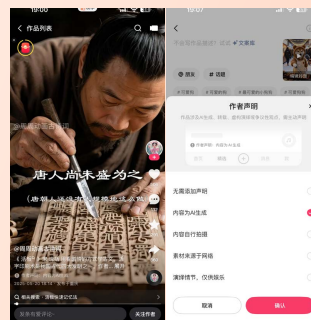
多級人工審核

針對模型識別出的疑似AI內容、高風險AI內容，部署多級人工審核環節，確保涉及事實表述、社會價值導向等AI內容在內容分級分發過程中能經過專業判斷與覆核。



引導創作者主動聲明

通過產品提示與規則說明，鼓勵創作者在發佈AI生成內容時主動添加標識，推動形成負責任的內容創作生態。



直播治理

快手嚴格遵守《中華人民共和國網絡安全法》《互聯網直播服務管理規定》《網絡信息內容生態治理規定》等法規。為維護積極健康的直播環境，我們制定了《直播管理規範》《直播封面規範》等平台制度，並將違規行為細分為底線、嚴重、中等及一般違規，依據嚴重程度採取分級處置。

針對有組織的黑灰產團夥，平台設立了監控模型，捕捉異常行為與負面反饋信號，並將涉嫌違法的內容線索移交公安機關處理。此外，我們結合智能識別與人工複核，針對劇情化、演繹性內容於用戶端進行先行提示，降低用戶被誤導的風險，全方位落實平台治理責任。

- **用戶共治系統：**在平台主動管控基礎上，倡導用戶參與社區治理。通過整合用戶負向反饋，顯著提升對違規內容的識別與處理效能。
- **主播分層管理：**
 - **高影響主播：**上線「直播預審能力」，於開播前預先審核內容，從源頭降低違規發生率。
 - **公會主播：**強化處置策略與慣犯打擊，新增「公會罰款」機制。對於監管不力且頻繁違規的公會，平台會採取一系列處罰措施，重點向欺詐誘導等重點問題進行定向治理，有效降低用戶資金損失與負面投訴。

我們將持續強化對色情低俗、不良行為及虛假信息的治理，並重點引入大模型進行審查，提升風險內容召回率，保障用戶體驗。

環境、社會及管治報告

內容審核培訓

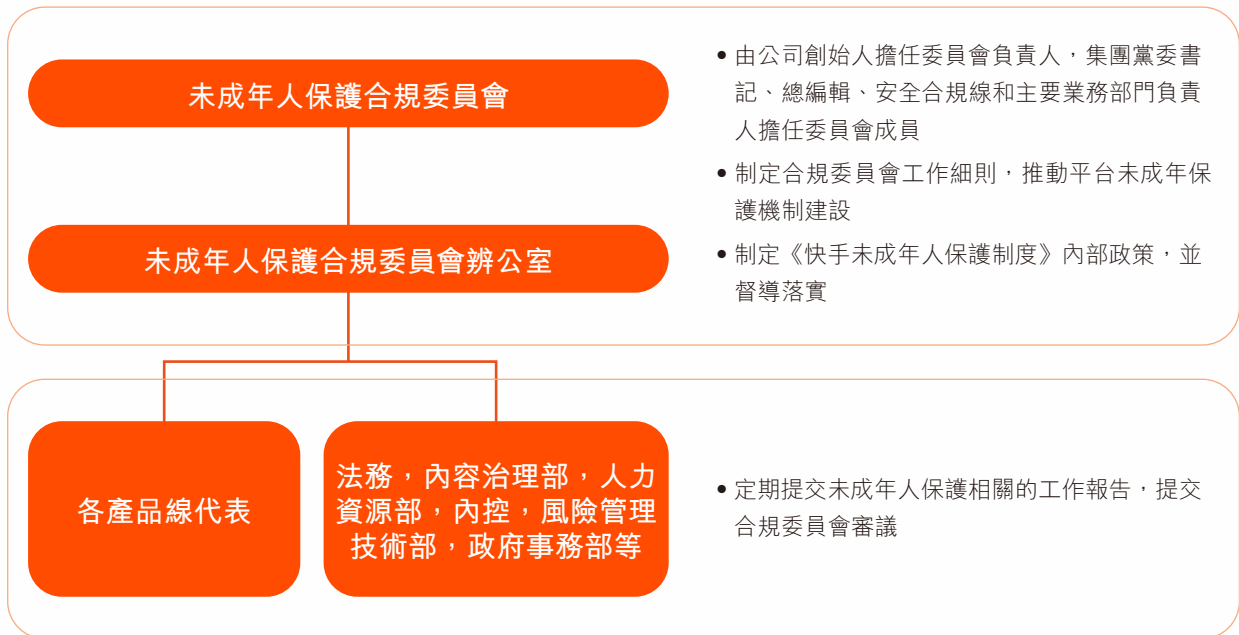
我們致力於強化內容審核培訓，通過建立專業審核團隊與專家級知識庫，顯著提升員工在審核機制上的準確度與熟練度。我們採用體系化、場景化及智能化的專項培訓，針對審核、質檢及管理人員提供定製化課程，深耕高風險領域的審核能力。2025年，培訓參與人數超過6,000人，專項培訓總計逾2萬場，全面保護內容安全防線。

培訓對象	培訓目標與要點
審核員	<ul style="list-style-type: none">• 針對安全類背景知識進行集中化與智能化學習，從而提升行業職業化水準；• 提供共18門課程，其中12門必修課程，6門選修課程。
審核質檢員	<ul style="list-style-type: none">• 提升質檢員工對風險問題和審核要求的理解，使質檢員工具備評估審核質量、發現站內新型風險的能力；• 提供共10門課程，其中5門專業技能課程，4門公共課程，1門業務學習課程。
審核管理	<ul style="list-style-type: none">• 提升審核管理對管控要求背景的理解，使審核管理具備臨場風險判斷與處置、審核員工技能輔導的能力；• 提供3大板塊，9類學習內容。
全體員工(包括全職及兼職員工、新員工、勞務派遣及實習生)	<ul style="list-style-type: none">• 提供針對安全風險，前置性進行背景知識、管控要點強化學習，提升對風險問題的管控精度；• 定期於通用培訓課程體系上舉辦相關的安全講堂。

3.6.2 未成年人保護

未成年人保護制度架構

快手始終高度重視未成年人權益保障，嚴格遵守《中華人民共和國未成年人保護法》《未成年人網絡保護條例》等法律法規，持續強化監管措施。我們成立了未成年人保護合規委員會，堅持「最有利於未成年人」原則，支持未成年人科學、安全、合理地使用產品，致力於營造健康的網絡環境。



未成年人模式

通過發佈《2025快手未成年人保護報告》，我們明確了多項保障舉措，致力為未成年人營造良好的網絡環境。平台推出具備「一鍵啟動」能力的未成年人模式，並優化文字與語音搜索功能，構建更完備且多元的知識庫，賦予未成年人更多主動探索知識的機會。

未成年人模式功能：

- **權限制**：無法開啟直播、瀏覽同城、打賞、充值及提現。
- **密碼保護**：開通與關閉模式均須輸入預設的獨立密碼。
- **時長管理**：每日累計使用40分鐘將彈窗提醒並強制下線。
- **防沉迷禁令**：每日22:00至翌日06:00期間無法使用快手。
- **終端聯動**：時長由手機系統決定，針對不同年齡段提供差異化管理。
- **便捷探索**：設計語音搜索按鈕，支持直接說出搜索內容。

環境、社會及管治報告

在內容審核方面，未成年人模式的人工審核規則已增至120多項，並特別針對時事熱點、未成年人價值觀等細則進行增補。通過增加人工巡檢的頻次與力度，我們確保平台內容導向正確，為未成年人營造清朗的網絡空間。在智能審核方面，我們採用大模型輔助訓練審核模型，顯著強化內容識別與處置的準確率。

在內容分發上，我們針對未成年用戶優化了獨立算法，力求內容池兼具趣味性、實用性、個性化與時效性。平台採取分年齡段推薦策略，結合「興趣推薦+多重選優+時間維度」的推薦機制，匹配更適合未成年人的視覺呈現形式。此外，我們配備多個專業運營團隊，持續優化未成年人模式信息池，通過策劃專項活動、提供流量扶持及各類激勵措施，鼓勵創作者生產具教育意義、積極健康的優質內容，確保未成年人在安全、健康的環境下獲取知識。

關注未成年人健康安全

快手高度關注包括未成年人在內的用戶的心理健康。我們由用戶體驗部主導，組建了自殺干預社會救助小組，負責統籌管理用戶健康安全的整體策略與保障措施。相關職責已下設至算法、產品、審核等部門，通過跨部門協作執行，確保能從各個維度全方位守護未成年人的健康安全。

我們利用大模型技術持續升級自殺干預預警系統，實現對直播中高危風險信息的自動識別與精準定位。通過系統預警與平台救助小組的聯動，我們得以及時介入並提供必要援助，以科技力量守護生命安全。

我們通過大模型自動生成風險摘要與關鍵信息鏈，讓相關預警的研判效率提升逾50%，核實時間縮減至分鐘級，實現「風險信號及時干預、救助聯動分鐘級響應」。快手通過持續投入，已形成從AI技術識別、公眾反饋到內容與評論綜合評估的完整預警流程，提供7x24小時全天候在線干預，全力挽救有輕生傾向或行為的用戶。

助力提升未成年人網絡素養

快手致力於提升未成年人的網絡素養與安全意識。快手聯合共青團中央發佈了《守護數字時代的青少年：家長指導手冊》，針對未成年人在AI過度依賴、網絡暴力及「隔空猥褻」等網絡風險上，提供可操作的家庭養育方案。

此外，快手聯合共青團中央還發佈了《青少年健康用網指導手冊》，構建「預防-干預-提升」三位一體的素養體系，教導未成年人保護隱私、辨別信息真偽，培養「批判性使用」意識，避免被算法裹挾。2025年9月，由共青團中央宣傳部指導，多地共青團省委主辦，快手作為戰略合作單位共同舉辦的青少年健康用網公益行動，邀請法官、檢察官、民警，以及家庭教育、網絡安全、AI等領域的專家和平台上的非遺文化創作者，走進全國六省十地的學校和社區，開展網絡安全科普活動，全方位引導未成年人安全健康上網，助力提升未成年人的網絡素養。



3.6.3 電商及廣告治理

快手始終積極履行平台主體責任，嚴格遵守《消費者權益保護法》《電子商務法》及《產品質量法》等法律法規。在協議層面，2025年我們針對業務發展與消費者權益維護，對《快手小店商家服務協議》進行逾20項修訂，並及時優化《快手小店商家隱私政策》《快手小店隱私政策》《快手快分銷推廣營銷協議》《快手進口電商平台店鋪服務協議》等合約條款。我們還根據最新版的《反不正當競爭法》發佈了具體的平台實施細則，確保緊跟最新法律要求。通過明確電商全流程管理要求，快手持續強化合規管理力度，築牢平台誠信基石。

環境、社會及管治報告

電商入駐管理

管理機制	電商准入： <ul style="list-style-type: none">• 遵循《快手電商企業店鋪招商標準》，同時就店鋪類型和行業進行精細化、差異化管理。 資質審核： <ul style="list-style-type: none">• 遵循《快手電商企業店鋪准入資質標準》，支持以主體資質、行業資質、品牌資質、商品資質等多方面的規則自動化審核；• 對特殊行業客戶，如三品一械等，授權相關行業的經營許可證，並收取保證金。
25年重點舉措	<ul style="list-style-type: none">• 利用智能審核優化入駐審核產品能力，降低入駐審核延時，開店審核延時同比下降86%；• 升級「0元開店」政策，為幫助中小商家以更低的成本快速開通店鋪開啟經營，針對限定店鋪類型、限定類目推出「免保證金」開店權益，幫助更多商家通過快手0成本的「先試運營」獲得收益，再補繳保證金。

2025年度快手商家賦能舉措

我們優化「雙分牽引」措施，提升質量與好評率，引導主播嚴選好品，全面賦能商家。

- 帶貨口碑分：優化了電商治理與評價機制，取消傳統的強制比例，轉而實施明確的固定門檻制度。此舉有效遏制了低效競爭，顯著提升了創作者選品流程的透明度與預期一致性。
- 店鋪分：移除難以提升的指標以降低提分難度，並簡化考核，取消總分及維度分的排序邏輯。同時，利用 AI 診斷工具協助商家精準歸因並提供指導。

轉型後，商家求助量同比下降 63%，顯著提升經營效率。

商品治理

管理機制	運用AI識別與權威數據，強化禁限售攔截與不合規商品治理，並通過自動化抽檢優化流程，全面提升商品合規性與治理效能。
2025年重點舉措	<ul style="list-style-type: none">• 禁售商品治理<ul style="list-style-type: none">○ 通過診斷工具攔截高發禁限售違規商品，降低治理成本提升用戶發品體驗，減輕後置處置治理壓力；○ 擴大AI識別能力範圍及提升風險商品識別能力；○ 整合達人直播間、短視頻商品推廣風險識別能力，結合判罰分離工具剝離人工落罰動作，提升風險帶貨內容治理效率。• 不合規出版物治理<ul style="list-style-type: none">○ 對接中國國家版本館數據，建立圖書標品數據庫，且名稱標題直接帶出，避免存在商品不一致的問題，針對不合規的商品進行回掃；• 商品抽檢機制優化<ul style="list-style-type: none">○ 通過優化抽檢策略，打通抽檢策略和抽檢平台的系統能力，使覆蓋品類能夠自動發現識別問題商品，自動進行系統派單，提升了業務效率和發現問題商品的能力，降低了人為干預的風險和人力成本。

環境、社會及管治報告

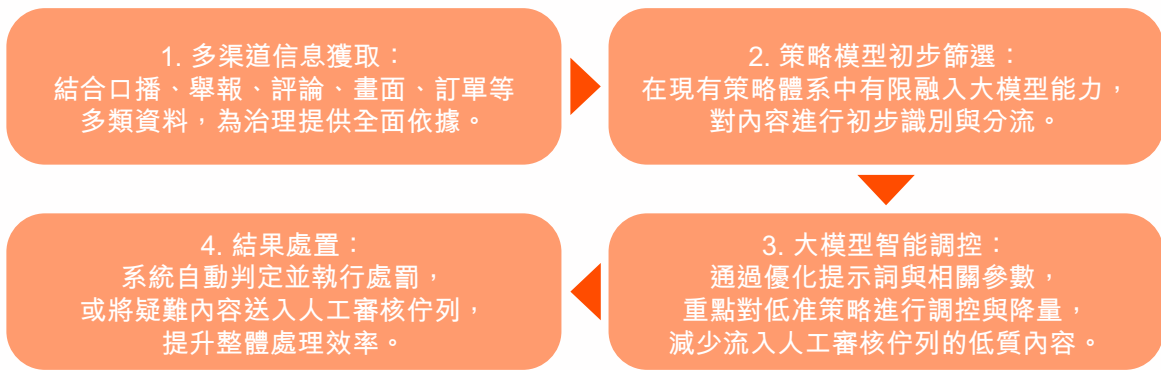
內容治理

管理機制	對欺詐形式營銷、虛假宣傳、虛假承諾等以引流為目的的違規行為進行管控治理，嚴控電商營銷風險。
2025年重點舉措	<ul style="list-style-type: none">• 虛假宣傳專項治理<ul style="list-style-type: none">○ 通過快手電商規則中心官方帳號、快手商友圈官方帳號、商友圈等多渠道發佈虛假宣傳規則解讀和教育視頻，助力商家理解規則，合規經營，營造量化的內容購物生態；○ 針對低頻、非惡意違規的商家，給予商家整改的機會，引導商家通過考試學習、實際合規經營等方式替代處罰，幫助商家理解規則、減少違規頻率。• 假貨專項治理<ul style="list-style-type: none">○ 加強對平台品牌資質管控，進一步嚴審商家品牌資質，並持續推進品牌資質驗證；○ 完善平台假貨處理規則，細化處置場景和處置力度，並持續開展假貨處置商家公示。

AI賦能電商內容治理

快手依託智能化調控鏈路大模型，推動全場景內容治理體系升級。該模型針對虛假宣傳、違規營銷等典型違規行為進行精準調控，在維持高召回水平的同時，有效優化了審核鏈路精度。截至2025年12月31日，該智能化鏈路已累計減少20%的人工審核量，顯著提升了平台治理的自動化與智能化水平。

大模型內容治理流程：



商品售後服務

<p>管理機制</p>	<ul style="list-style-type: none"> 我們制定《快手小店售後服務管理規則》，明確規範退款流程、服務有效期及糾紛處理機制。針對退換貨、維修、未發貨極速退及閃電退貨等多元情境設定詳細準則，致力於提供高品質的售後保障，確保用戶權益得到充分維護。
<p>2025年重點舉措</p>	<ul style="list-style-type: none"> 推出「售後好服務」免品退機制，針對品質問題場景，由平台接管介入轉為牽引商家主動提供售後服務，同時為好服務商家免除部分品退考核。 新增自動化挽單工具，整合「高效觸達、精準識別、利潤鎖定」三大優勢，通過全自動化流程與風險過濾技術，在優化用戶體驗的同時，顯著降低退款率並提升商家盈利空間。

環境、社會及管治報告

電商退出

管理機制	<ul style="list-style-type: none">針對已被快手認定為劣質商家的關聯主體，為避免其通過「換馬甲」的方式重新入駐平台，影響消費者的購物體驗，我們建立劣質商家關聯主體的准入攔截機制。
2025年重點舉措	<ul style="list-style-type: none">清退惡性不履約商家。

商家支持體系

為部分因偶發失誤觸犯規則的商家，我們提供限時的違規自查整改機會：只要在規定時間內完成整改任務，對應的處罰即可減免，最大限度減少對正常經營的影響。針對商品發佈環節的合規痛點，我們推出AI自動修復與前置攔截提醒功能，累計避免267多萬個商品下架，為商家挽回GMV超3,800萬。

此外，我們積極通過宣導培訓強化商家的合規意識。2025年我們強化了「快手電商規則中心」帳號營運，共發佈27期內容，涵蓋「規則乾貨舖」、「新規黑板報」及「你問我答」三大專欄。內容聚焦規則宣教與疑難解答，並通過精準資源位推送至年度有罰單紀錄的商家。針對重點規則，我們製作「MixCard」提升學習效率，發給有需要商家，並在罰單頁面更新規則影片，協助違規者直觀理解。

廣告內容審核機制

快手秉持負責任的營銷理念，嚴格遵守《中華人民共和國電子商務法》《中華人民共和國廣告法》《中華人民共和國商標法》等的所在國家或地區的法律法規，制定《快手商業營銷內容管理政策》內部政策，明確禁止推廣的業務和經營活動範圍以及違規處理辦法。2025年，我們共迭代了116次商業化風控政策，範圍涵蓋磁力引擎信息流素材審核標準、客戶審核標準、品牌資質審核標準及商業化直播審核標準等核心政策，持續完善廣告內容審核機制。



投放前

嚴守日規准入底線

在廣告投放前，我們嚴格劃定禁止推廣的業務範圍。針對底線安全類，堅決杜絕相關內容；針對非底線安全類，則嚴控虛假宣傳，從源頭確保廣告內容的正嚮導向。



投放中

多維核查與體驗優化

快手在廣告投放過程中實施精準核查，先通過大模型進行全量初審，再結合進階模型與人工抽樣進行多輪召回複核，深度過濾違規內容。我們亦重點針對未成年人採取重點保護機制，過濾不適宜其觀看的廣告內容。我們持續關注廣告營銷用戶體驗，迭代平台管控規則，優化識別監控模型，同時針對虛假宣傳與引人不適的廣告進行精細化治理。這使負反饋聲量下降2.5%，品質問題退貨率有效降低12%，顯著提升了用戶的站內交易體驗。



投放後

梯度處置與閉環管理

廣告投放後，快手建立了完善的巡查機制，將人工審核與 AI 巡檢系統深度結合。機審能快速篩查常規風險、識別綜合場景，並有效打擊多變的作弊鏈路；而人審則發揮其優勢，針對複雜且多維的場景進行更精細的判斷，確保治理無死角。

我們利用 AI 大模型搭建商業化智能風控體系，實現各類風險場景的全量覆蓋。

人機協同下，快手的巡檢系統：

日均清理有害信息	綜合攔載能力
6,000萬多條	提升30%

針對違規廣告主，系統會根據廣告主的違規等級與素材濃度採取梯度處罰。措施包括但不限於警告、內容屏蔽、扣除保證金乃至平台清退。通過全鏈路的監控與嚴懲機制，我們持續淨化廣告生態，保障平台的高質量經營環境。

環境、社會及管治報告

快手磁力智投

「磁力智投」是快手推出的專業廣告投放平台，深度整合了信息流、搜索、開屏及直播等多場景廣告能力，並通過 AI 算法實現自動化投放優化。平台提供多觸點投放工具以助力廣告主高效轉化，包括：

自動化規則工具：讓用戶通過簡單設定即可快速調整廣告配置

廣告診斷工具：輔助定位廣告全生命週期的投放問題並優化效果

一鍵清理：可即時暫停或刪除低質廣告，有效節省預算並提升廣告質量

這些工具不僅協助我們在投放中核查與投放後巡查時更有效地監控內容，更賦能廣告主輕鬆管理並修正違規廣告，從源頭提升合規效率，共同維護健康的商業生態。



廣告主支持體系

快手推出了「磁力學堂」，作為一站式營銷分享、學習交流與培訓認證平台，並通過官方平台「磁力學」提供多方位賦能服務，加速知識傳遞以創造營銷價值。平台核心功能包括：營銷知識分享，幫助用戶掌握最佳實踐；學習交流平台，供用戶分享經驗與策略；以及專業培訓認證，提升從業者專業技能。快手營銷認證已形成包含能力測評、課程學習、考試認證與專業強化的完整體系，不僅助力廣告主實現職業進階，也為企業儲備專業營銷人才提供了完善的解決方案。

3.6.4 客戶服務保障

快手秉持「溝通透明、直接解決」的服務導向，系統性提升客服溝通聽感與方案解決體感，在優化用戶體驗的同時，夯實整體服務營運基礎。我們新建及優化了《用戶服務中心定向轉接熱線客服處理流程》等共13份內部制度，使服務標準與時俱進。其中，特別增設「員工方言支持流程」，藉由語音識別模型支持，明確方言溝通障礙下的協作標準，避免理解偏差。2025年度已支持18種中文方言，確保用戶問題能得到及時且有效的處理。

我們針對自助服務進行改造，由靜態轉向基於用戶畫像與多介面數據的個性化模式，結合AI預測問題，力求在客服首頁即完成解答。當用戶點擊「聯繫客服」時，系統將同步已獲取信息至智能客服，直接觸發相應流程，避免重複描述與繁瑣選擇，有效縮短用戶耗時，大幅提升服務效率。

我們運用「哨兵」檢測體系，動態監測影響用戶體驗的行業問題並積極反饋，防止治理盲區。2025年重點更新兩大面向：一是擴大監測範疇，使內容問題覆蓋更全面；二是提煉高價值問題，形成具價值的反饋機制。通過聚焦高價值問題的反饋，進一步優化服務保障質量。

智能客服場景優化

2025年，我們積極運用前沿大模型技術，深度賦能用戶體驗優化與營運效率提升。針對用戶反饋中的產品功能異常識別與定位，我們引入大模型輔助挖掘機制，大幅壓縮問題感知時效，實現「分鐘級」優先響應，顯著加速問題發現與反饋閉環。此外，大模型可以突破傳統挖掘盲區，能獨立識別潛在問題並補足人工篩選的不足，提升識別全面性。我們還會嚴格審核智能客服的應答話術，消除偏見，嚴禁對用戶職業或身份進行不當評價，確保服務專業且公平。

客服品質管控

我們建立嚴謹的績效考核體系以確保服務素質，指標涵蓋電話接起率及問題解決時長等關鍵效率數據。通過內外部雙重績效審核，結合內部測聽打分與外部客戶的滿意度評價，對員工表現進行全面評估。客服人員每月接受一次綜合評分，內容包含效率與質量等客觀數據，以及由管理人員針對通話錄音或文字服務紀錄進行的質檢抽查，確保服務細節精益求精。

在人才培育方面，我們針對不同對象實施專門的培訓計劃，範圍覆蓋新員工、在崗員工、高潛員工及基層管理者。通過多元且具針對性的課程內容，全面增強團隊在客戶服務方面的專業能力與職業素養，從源頭保障服務品質，為用戶提供更高效、專業的支持體驗。

環境、社會及管治報告

培訓對象	培訓類型	培訓頻率	平均受訓時長
新員工	新員工入職培訓 <ul style="list-style-type: none">了解公司的業務知識內容	1.3次／月	脫產培訓16.8天
在職員工包括全職及兼職員工、新員工、勞務派遣	業務更新類培訓 <ul style="list-style-type: none">根據業務需求進行技能備份／轉崗培訓重大事件培訓	1.5次／月	平均每月3小時
高潛員工／基層管理者	管理提升類培訓 <ul style="list-style-type: none">制定針對性強的培養體系	6.2次／月	平均每月11.5小時
	經驗萃取類培訓 <ul style="list-style-type: none">大模型實戰應用管理經驗分享	1.3次／月	平均每月1.3小時

滿意度調研

我們每年開展客戶滿意度調查，並認真審核結果以提升服務質量。2025年，為避免打擾用戶，我們將抽樣電話回訪改為服務結束後的即時調研，以獲取更及時、全面的反饋。年度調研用戶逾720萬，熱線渠道人工滿意度達94.5%。

3.7 公益與慈善行動

快手積極履行社會責任，深耕公益領域。我們策劃多元慈善項目，以行動傳遞溫暖；並組織員工深入社區幫扶弱勢，廣泛推廣公益理念，致力實現與社會的協同發展。

公益宣傳

快手發揮平台影響力，致力普及公益理念。2025年我們攜手央視網、人民日報等主流媒體，深度挖掘「啟智未來學堂、幸福大講堂、非遺傳習學堂」等重點項目的凡人善舉，傳遞正向價值。活動涵蓋教育、文化、女性及兒童保護等多元議題，有效連結社會共情，同步提升品牌信任度與主流影響力。

2025快手公益行動及宣傳成就



公益項目	外部認可
啟智未來學堂	2025CCF中國電腦學會技術公益案例 2025「金鑰匙—面向SDG的中國行動」傑出解決方案
非遺傳習學堂	2025北京市網絡視聽社會責任優秀案例 2025人民企業社會責任行動案例 「聚變之光」中國慈善家優秀案例獎
幸福大講堂	2025「銀髮經濟」年度影響力品牌
快手公益宣傳片 《從一方螢幕出發》	入選「數愛無疆」數字公益故事徵集展播活動

鄉村振興

在國家持續推進鄉村振興、促進區域協調發展、提升全民數字素養與技能的背景下，數字技術正成為帶動產業發展、促進就業增收的重要力量。快手公益積極響應國家號召，於2023年啟動「幸福大講堂」項目，致力於提升全民數字素養與技能。該項目充分發揮快手平台的技術與資源優勢，針對鄉村主播、新農人、銀髮群體及基層工作者，開展以「短視頻+直播」為核心的專業培訓。通過賦能學員掌握數字工具，將流量轉化為實際收入，有效帶動鄉村產業增效與農民增收。截至2025年12月31日，項目足跡已遍佈全國50個縣市，並在山東、貴州等8個省份落地共用直播間，線上線下累計培訓近200萬人次，為鄉村全面振興注入了強大的數字生命力。

環境、社會及管治報告



非遺文化傳承

保護非物質文化遺產不僅是延續民族歷史命脈的關鍵，更是彰顯文化底蘊、構建文化強國的重要基石。快手公益基金會發起的「非遺傳承學堂」項目，致力於扶持偏遠地區面臨生活困境的傳承人改善生計。在數字時代，新媒體和AI已成為推動傳統技藝廣泛傳播與永續傳承的核心力量。

項目通過組織非遺走進校園與社區，並開展版權合作等多樣化渠道，助力傳承人獲取關注。同時，針對傳承人提供授課技巧、短視頻製作及帳號運營等培訓，使其能熟練運用數字工具展現非遺魅力，全面提升綜合素質，推動技藝走向現代化與可持續發展。藉由平台優勢，非遺的曝光度與影響力大幅提升，為技藝保護注入新生力量。2025年度，項目已有效支持逾100位傳承人，授課範圍覆蓋200所鄉村學校與社區，預計惠及超過6萬人。



AI賦能教育

AI科技是引領未來的必然趨勢。作為中國領先的內容社區及社交平台，引導下一代掌握科技工具，並培養其以正確且合乎倫理的方式運用技術，是我們肩負的社會責任。為此，快手公益基金會啟動「啟智未來學堂」項目，致力以科技賦能教育，通過捐建數字教室、開發前沿課程、開展教師培訓及組織科技研學等多元路徑，為偏遠地區未成年人開啟通往科技世界的大門，助力其拓寬視野、激發潛能，積極擁抱數字時代。

截至2025年12月31日，項目已建成40間數字教室，舉辦6場科技研學夏令營及40餘場「科技節」興趣活動。另外，項目已服務逾1.4萬名鄉村學生，累計惠及50萬人次，覆蓋範圍達8個省區。我們持續深耕數字教育，確保科技發展的紅利能跨越地域，為更多孩子照亮未來。



環境、社會及管治報告

未成年保護項目

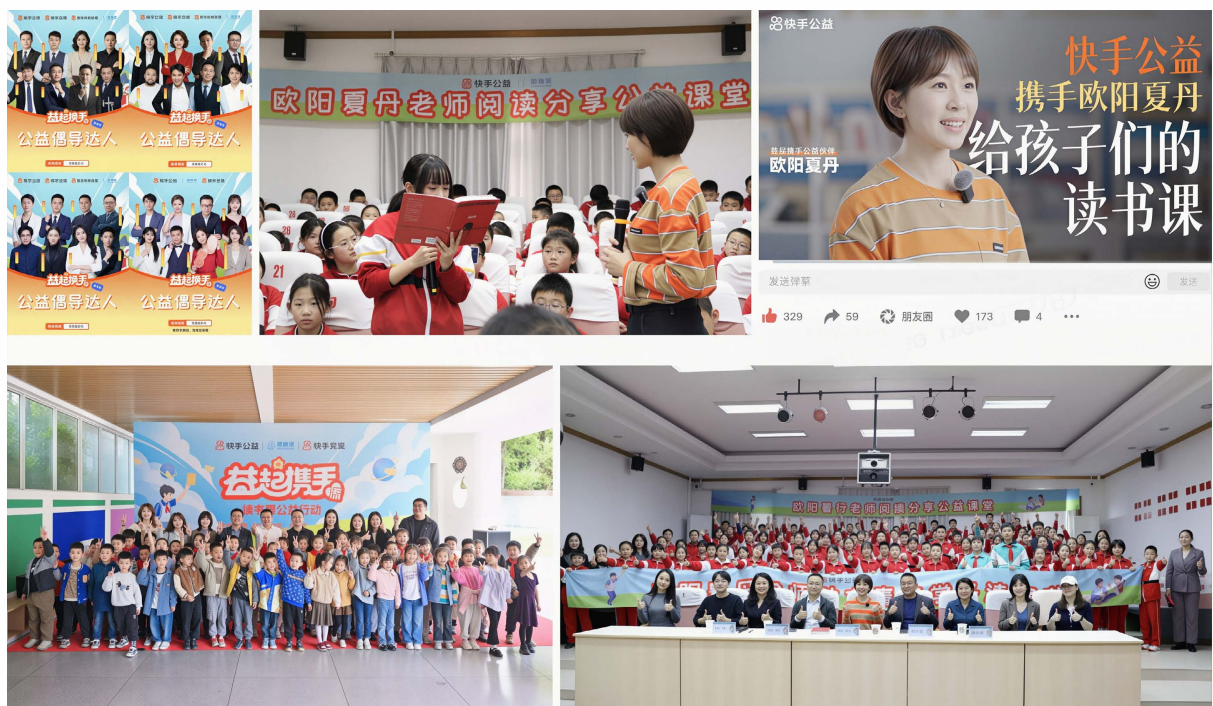
快手公益基金會聯合中國青少年發展基金會、北京超越社工事務所、首都師範大學等多方力量，自2023年起啟動「繁星計劃」，聚焦遭受侵害、監護缺失、行為偏差等特殊困境未成年人羣體，圍繞專業人才培養、服務支援和體系建設等關鍵環節，推動未成年人保護服務向專業化、規範化、體系化發展。

2025年，項目面向全國未成年人保護領域社會工作者及志願者開展系列線上線下培訓，其中線上覆蓋全國31個省、自治區、直轄市，服務3,000名從業者及志願者，累計培訓人次達20,200次。截至2025年12月，繁星計劃已在全國32個省、自治區、直轄市開展45場培訓，覆蓋67,588人次，惠及未成年人6萬餘名。同時，項目支持北京市青少年觀護基地修復建設，持續優化困境未成年人服務環境。



鄉村教育公益慈善活動

2025年世界讀書日期間，快手公益聯合壹基金發起「益起攜手」讀書季公益行動，為北京、四川、貴州等7省市的15所鄉村學校捐贈數萬冊優質圖書，並同步開展閱讀分享課。通過「公益課堂、達人共讀、主題影片」等多元形式，助力鄉村兒童開拓視野、增強自信。活動引發社會廣泛反響，相關話題全網播放量突破2.6億次，吸引34位明星與知識達人參與推廣。此行動獲得人民網、央廣網等多家媒體報導，成功打造「閱讀×公益」聯動鄉村教育的亮點案例，體現快手以平台優勢賦能鄉村教育振興的責任擔當。



環境、社會及管治報告

志願者公益行動

2025年11月，快手公益基金會聯合快手黨委、快手文化及員工志願者，於山西省方山縣開展「影像共創體驗課」。此活動源於同年中華慈善日發起的「一封『哇賽』的來信」影像徵集，從員工投稿的200餘份作品中精選40份，編製成《大山外的世界》畫冊，贈予山西及青海哇賽鄉的學生。

活動期間，10位員工志願者親赴山西，通過影像故事分享與可靈AI互動體驗，帶領鄉村兒童探索廣闊視野。本次行動不僅展現了快手員工的公益熱忱，更結合企業技術優勢與影像力量，為鄉村教育注入溫暖與創意，實踐企業社會責任。



4. 員工發展與關懷

快手致力於實現員工與公司協同發展，圍繞職業成長、身心健康及多元共融構建完整的員工發展體系。集團始終堅守保障員工平等權益，營造公平公正的職場環境。我們打造多元化培訓體系，助力員工成長，拓寬職業發展路徑，高度重視員工健康與安全，全方位打造安心舒適的工作空間，以實現員工與企業的共同成長。

4.1 員工權益

快手將員工視為企業發展最寶貴的財富，我們堅持尊重與維護全體員工的權益，恪守負責任的勞工準則。我們積極營造公平、多元與包容的職場文化，搭建順暢的溝通渠道，傾聽員工訴求，給予員工尊重和關懷，共建和諧平等職場關係。

我們高度重視員工權益保障，致力於構築公正且有利的工作環境，依法提供全面的社會保障，充分尊重員工的觀點與表達自由的權利，將員工的生命權與健康權置於重要地位。快手對任何形式的人口販賣、強迫勞動、童工、職場騷擾與歧視行為零容忍，設定每日基本上班時數，充分維護每一位員工的合法權益。

4.1.1 員工權益和勞工實踐

快手在全球所有營運場所遵守並維護國際公認的勞工準則，嚴格禁止任何形式的強迫勞動與童工。我們不僅依據《禁止使用童工規定》及國際勞工組織相關公約明確禁止此類行為，更將勞工權益保護深化為涵蓋僱傭實踐、職業健康安全及供應鏈管理的系統化行動。此項公開承諾以《快手員工手冊》、《外包人員管理規定》等綜合管理制度為載體，適用於集團全球所有業務單元、全體員工及外包人員，確保全面覆蓋與一致性。

在勞動合同訂立過程中，快手恪守平等協商原則，嚴格執行法定用工年齡要求禁止僱傭未達法定年齡的勞動者，明確設定全職與實習崗位的最低年齡門檻，並對任何形式的強制勞動行為採取零容忍態度。

我們倡導員工共同遵守基本行為規範，攜手構建平等、健康和安全的工作環境。一但發現僱傭童工或強迫勞動的情況，快手將對此採取包含部門聯合調查、糾正預防及通報處分在內的完整閉環管理措施，要求所有相關部門積極配合，以徹底杜絕損害勞工權益的行為。

環境、社會及管治報告

在報告期內，快手未發生僱傭童工或強制勞工的違法事件，全職員工的社會保險覆蓋率達100%。

4.1.2 促進多元共融

為實現個人與集團的共同成長，快手著力營造多元共融、相互尊重的工作環境，我們致力於維護每位員工的尊嚴與平等權益，反對歧視與騷擾，並配套了明確的處理與糾正措施，旨在為每一位員工提供持續的支持，推動個人與企業共同目標的實現。

多元化政策和管理

快手始終秉持平等僱傭原則，高度重視女性員工的公平待遇。我們訂立了6個員工多元化目標：



1. 在管理階層多元化方面，公司持續培養並儲備潛在繼任者，注重公平提升女性管理人員的比例。



2. 截至2024年12月31日，集團全職員工中女性佔比44.0%。我們將努力維持該比例，並將以實現性別均衡作為長期目標。



3. 本公司將持續在少數族裔聚居區域設立或維持部分職場，以方便少數族裔員工就業，並致力於支持少數族裔員工的於本公司的公平就業。



4. 在未來職場選址與規劃中，我們始終將無障礙環境視為重要的考量因素，並已在現有職場取得了實質進展，持續為員工打造友好、包容的工作空間。



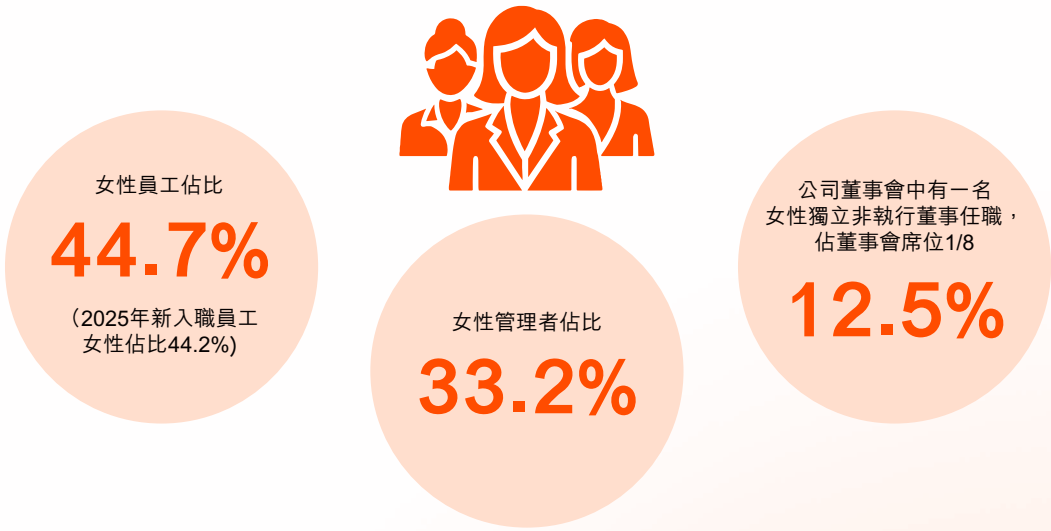
5. 本公司始終堅持公平公正的招聘與晉升政策，致力杜絕任何形式的歧視與不公，努力達至同工同酬的公平原則（其中包括男女同工同酬的原則）。



6. 本公司落實每年對員工展開多元、平等及共融(DEI)理念的宣傳培訓。

快手已將多元共融的理念系統性地貫徹於企業管理與日常運營之中，制定《員工多元化政策》等內部制度，致力於為員工提供包容且支持的工作環境，並營造尊重個體差異、珍視不同背景、知識與經驗的工作氛圍。我們以一系列多元化範疇為基準，包括但不限於員工的性別、性別認同、年齡、性取向、婚戀關係、家庭狀況、身心障礙、種族、民族、國籍及／或宗教信仰，承諾在招聘、培訓、薪酬與晉升等全週期僱傭環節提供平等機會，以滿足員工在不同職業與人生階段的多元化需求。

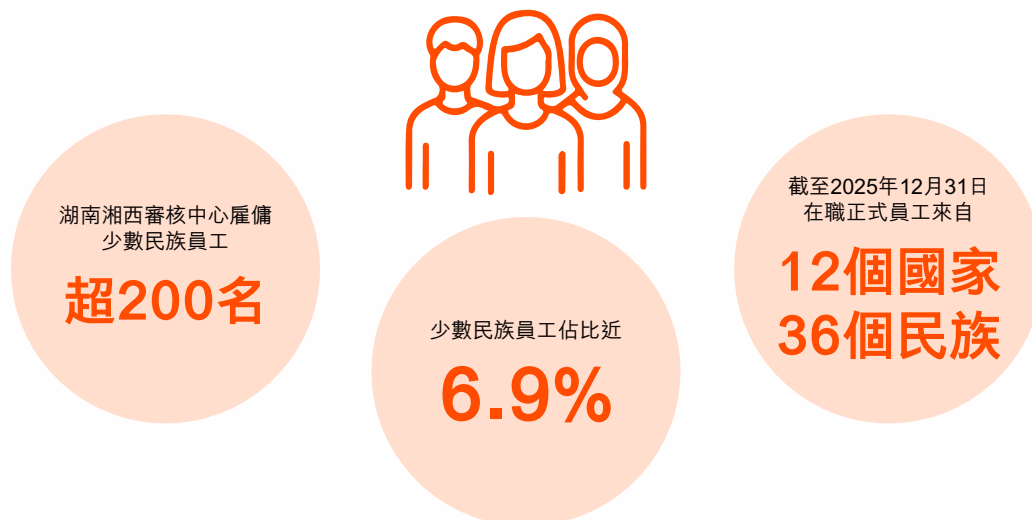
我們倡導多元、平等和包容的價值觀，對於不平等對待、歧視、騷擾、侮辱、誹謗、不誠實、不作為等不當行為一律視為違反職業操守及公司文化價值觀。對於上述行為，我們提供反饋渠道，並確保嚴格保護反饋人信息。為保障這一承諾，公司將反對歧視與騷擾的條款明確寫入《健康職場合規管理制度》，對反歧視、反騷擾、反侮辱和誹謗等內容進行了明確的管理規定，全面保障員工公平機會和人格權，切實做到在工作以及衍生至生活中杜絕相關違規事件發生。



快手2025年職場性別平等表現亮點

環境、社會及管治報告

我們在湖南湘西的審核中心積極吸納並培養當地少數民族員工，不僅為區域經濟發展注入了新活力，創造了更多本地就業機會，也有力促進了團隊構成的多元化與包容性建設。



快手2025年職場多元化表現亮點

多元共融培訓

快手通過定期開展培訓，系統性地向全員宣導DEI理念，內容涵蓋反對職場歧視、騷擾與暴力等關鍵議題，同時定期分享包容性實踐經驗，以持續深化員工對DEI的認知與理解。2025年，公司面向全體員工開展DEI主題培訓，積極倡導多元包容的職場文化。同時，快手致力於幫助女性員工獲得職業進步，通過提供豐富的專業技能培訓幫助她們實現自身價值，並持續關注女性講師的比例。此外，我們在晉升考核流程中淡化性別因素影響，以最大程度確保評鑑的公平與公正。

多元化支持舉措

快手始終尊重員工的多元化背景，在此基礎上承諾為所有員工提供平等的發展機會與全方位的支持。為系統性落實多元化舉措，我們實施了以下具體的關懷與支持項目，涵蓋招聘僱傭、培訓晉升、身心健康、關愛福利、職場環境及溝通渠道和維護文化價值觀五個方面，持續優化員工體驗，踐行多元共融的承諾。

快手女性關懷舉措

<p>培訓晉升</p>	<p>快手致力於幫助女性員工獲得職業進步，通過提供豐富的專業技能培訓幫助她們實現自身價值。2025年，快手女性講師佔全體講師36.2%。在晉升考核過程中我們淡化性別因素的影響，保障公平公正。2025年快手管理者中女性佔比33.2%，新晉升管理者中女性佔比35.5%。</p>
<p>身心健康</p>	<p>我們採取多項措施協助女性員工在追求職業成長的過程中提升個人身心健康。公司設置專業的運動場所與器材，並同時提供免費的心理諮詢服務，幫助她們以更健康、更積極的精神面貌迎接職場與日常生活中的各項挑戰。</p>
<p>關愛福利</p>	<p>我們注重對女性員工的全方位關懷：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 設立母嬰室，為職場媽媽提供便利； • 為生育女性員工在法定基礎上額外發放生育禮金，並提供補充醫療生育保障； • 提供托兒設施及相應補貼； • 提供為期一周的帶薪育兒假，女性與男性員工均可申請，以支持父母共同承擔家庭責任，促進工作與生活的平衡； • 提供年度健康體檢服務； • 婦女節期間組織主題關懷活動，並為每位女性員工精心準備慶祝禮品，體現對女性員工的關愛與支持。
<p>職場環境及溝通渠道</p>	<p>快手致力於構建平等、包容、健康的職場環境，確保性別平等，為女性員工帶來卓越職場體驗。我們設置多維度溝通渠道，主動傾聽女性員工聲音，減少溝通障礙。</p>

三八婦女節，一起「富」起來

為慶祝三八婦女節，快手工會以「一起『富』起來」為主題，協同行政、人力資源、企業社會責任等部門，採用跨部門聯動協作模式，共同策劃並落地系列主題關懷活動。通過整合內外部資源、統籌活動規劃與執行，在3月8日當天同步舉辦11場主題課程與交流活動，有效整合了內部資源，擴大了活動的聲量與員工參與度，不僅向員工傳遞了節日的祝福與關懷，更營造了溫暖和諧的組織氛圍。



4.2 人才招聘與保留

4.2.1 人才招聘

快手嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》等所在國家或地區的法律法規，制定《快手員工手冊》《外包人員管理規定》等綜合管理制度。我們持續完善招聘制度體系，制定《面試官管理規範》《獵頭供應商管理規範》《社會招聘內部推薦管理制度》《背景調查管理制度》等制度及多項海外用工制度，依據完善的人力制度框架開展招聘與僱傭工作。2025年，我們優化了《活水計劃管理制度》《社會招聘內部推薦激勵細則》《職位發佈規範》，全面提升招聘管理與人才僱傭質量。

招聘流程及渠道

快手堅持以「公平、公開、競爭」為核心準則，推行「精甄選，強品牌」的策略，不斷拓展多元人才引入途徑。公司通過完善校園招聘體系、建立全方位的僱主媒體矩陣以及拓展第三方網絡渠道，保障應聘通道暢通，同時充分調動員工內部推薦人才的積極性。此外，借助碩博論壇、校企聯合共建、獨家KOL技術分享和高校社會實踐等方式，精準吸納優質技術人才，持續提升技術領域號召力，發掘並培育卓越技術骨幹。快手與清華大學、北京大學等國內外頂尖學府建立合作，累計開展上百場校企聯動，塑造具有全球視野的技術人才品牌形象。2025年，公司在用工模式上繼續推行創新，通過佈局下沉市場、深化校企協作等途徑，將多項業務拓展至二三線城市，切實助力更多青年就業。與此同時，快手著力打造「年輕人友好型」僱主品牌形象，持續拓寬招聘品牌通路，更新品牌內涵，並圍繞行業動向開展直播招聘等新型互動形式。

在《面試官管理規範》中，我們明確要求面試官不得發表針對候選人的各類不當言論，並在面試後發放《候選人面試反饋問卷》，及時跟進面試投訴，對於不合格的面試官處以取消面試資格或重新學習面試官行為規範等處罰，保障候選人享有公開公平的面試機會。

環境、社會及管治報告

招聘流程智能化

為提升招聘效率與人才匹配精準度，快手已將人工智能技術有序融入招聘與僱傭流程。我們構建了智能化的招聘系統與人才庫，旨在高效盤活與復用歷史人才資源，並以此為基礎打造科學、高效的人才選拔體系，從而優化內外部人才市場的活力，深化對市場人才動態的洞察，為求職者提供更專業的招聘體驗。通過智能搜索與匹配功能，對職位需求及求職者簡歷進行智能語義識別與能力匹配，從而提升簡歷初篩效率，並為招聘官主動推薦潛在適配人選，有效地縮短了關鍵職位的招聘週期。

在AI交互應用方面，我們應用了自研AI面試工具「蘿蔔面試」，為面試評估提供技術支持。同時，校園招聘官網配置的智能問答機器人已覆蓋超過90%的常規諮詢場景，能即時解答關於崗位職責與面試流程的常見問題，並根據候選人的專業背景與實習經歷進行個性化職位推薦。在2025年秋招高峰期間，我們實現了7×24小時即時響應，進而提升了招聘團隊的效率與求職者的體驗。通過這些技術措施，快手有效推進了招聘流程的智能化，有助於提升招聘效率、優化人才匹配質量，並增強集團在人才市場的響應能力與吸引力。

針對AI技術輔助應用，為從源頭確保招聘公平，我們設定了嚴格的AI治理規則，禁止算法將性別、年齡、地域等敏感屬性作為決策依據，並在模型訓練階段徹底清除此類帶有偏差的標籤。系統上線後，我們每季度對AI篩選結果進行抽樣審計，持續監測並糾正可能存在的隱性偏見，以達到對AI應用的有效管控。

2025年，憑藉在僱主形象、組織人才管理、校園品牌建設及AI科技應用等方面的積極努力，快手獲得了外部多方認可，包括如下多家機構的年度獎項。

快手2025年度招聘獎項

頒獎機構	獎項／榮譽名稱
1 領英	2025全球人才吸引力僱主 ¹
2 36氪	2025「職場紅利」僱主Top50 ²
3 Boss直聘	王者之舟·最愛人才僱主獎 ³
4 脈脈	脈脈年度「職得去」僱主 ⁴
5 獵聘	獵聘非凡僱主 ⁵
6 牛客	科技人才最青睞僱主 ⁶
7 實習僧	2025年度最愛僱主 ⁷
8 職曉科技(OfferShow)	明星僱主榜 ⁸ AI／硬科技榜
9 智聯	2025年度最佳僱主 ⁹
10 刺蝟	2025最具影響力青年友好僱主品牌 ¹⁰



1



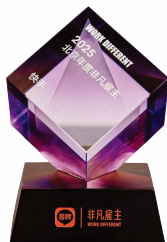
2



3



4



5



6



7



8



9



10

4.2.2 人才吸引與福利

快手致力於構建公平、全面且具市場競爭力的薪酬福利體系。我們以《快手員工手冊》《假期管理制度》《快手租房補貼管理政策》等各項政策與制度為基礎，在保障員工法定權益的同時，通過多樣化的福利進一步完善保障體系，為員工日常工作與生活提供支持。同時，我們通過多元化的薪酬激勵工具與場景，提供具競爭力的薪酬水平，以有效激勵員工績效表現。我們為員工制定了股權激勵計劃，截止2025年12月31日，快手獲得股權激勵授予的員工約佔全體員工的30%-40%。

環境、社會及管治報告

快手員工薪酬體系及激勵機制

類別	舉措
員工薪酬體系	我們依據不同崗位特性，設計匹配兼具合理性與市場競爭力的薪酬福利方案，並以年度為週期進行評估，對表現優異的員工給予相應的薪酬調整，以反映其貢獻與成長。
員工激勵機制	<p><u>短期激勵</u>：以年度績效獎金為主，結合多元化業務提供不同類型的短期現金激勵；</p> <p><u>長期激勵</u>：通過給予股權的方式對於重要崗位和優秀員工進行激勵和認可。</p>

快手於2025年進一步完善員工福利體系，依託快保障、快健康、快生活及快成長四大模塊，細化福利內容，為員工持續提供關懷。

快手員工福利體系

快保障	快健康	快生活	快成長
<ul style="list-style-type: none"> • 差旅保險 • 意外險 • 定期壽險 • 重疾保險 • 百萬醫療保險 • 補充醫療保險(覆蓋員工及子女) • 女性員工生育報銷 • 為員工提供涵蓋本人、配偶、子女、父母(含配偶父母)等多款個險產品，員工可根據自身需求自費購買 	<ul style="list-style-type: none"> • 年度體檢(覆蓋員工、員工父母及配偶父母) • 體檢報告解讀及專屬醫生在線諮詢 • 就醫綠色通道 • SOS國際緊急救援支持 • 心理援助計劃 • 正念工作坊課程 • 健康小屋 • 保健按摩服務 • 基礎健康檢測 • 健康促進活動 • 健康月刊 • 健康講座 • 「鐵廠工間操」跟練視頻 • 健身房 • 團隊體育活動 	<ul style="list-style-type: none"> • 彈性辦公時間 • 居家辦公機制 • 飲食：員工餐廳及線上訂餐、茶水間、便利店 • 住房：住房補助、公租房搖號 • 生活：企業用車、快手班車、車位搖號 • 服務：理髮店、母嬰室、洗衣服務、健康小屋(含按摩服務)、周邊餐飲及購物優惠、健身室等 • 假期：帶薪年假、福利年假、春節特惠假、法定年假、育兒假、男性陪產假、父母陪護假、婚喪產假、全薪病假 • 禮金：生育禮金、結婚禮金等 	<ul style="list-style-type: none"> • 線上線下相結合的學習成長平台 • 多元的培訓品牌 • 覆蓋全員、貫穿全程的培訓類型，為不同群體精準賦能

環境、社會及管治報告

4.3 員工溝通

快手始終重視每一位員工的聲音，我們建立起以工會帶動、多元渠道為核心的員工溝通體系，針對員工的意見與訴求落實及時反饋與跟進。我們尊重並保障員工自由結社的權利，積極支持工會工作，在其帶動下持續開展形式多樣的員工活動，豐富職場生活、增強組織凝聚力，致力於營造和諧、公平、民主的工作氛圍。

工會帶動

快手集團(北京)工會始終以服務員工為核心宗旨，緊密圍繞互聯網從業人員的多樣化需求，持續創新服務形式、拓寬服務渠道、優化服務流程。在制度建設方面，我們制定並完善了《快手職工手冊》等十餘項制度文件，為員工權益保障與福利落實提供堅實的制度依據，同時引導員工通過規範、有效的途徑表達訴求。在服務機制方面，工會積極聯動多部門協作，構建常態化、梯度化的長效支持體系，健全「四方協同」工作模式，逐步形成覆蓋全面、運轉高效、特色鮮明的服務新格局，持續提升工會組織的服務效能與員工滿意度。2025年，快手集團(北京)工會成功組織職工代表大會。大會經廣泛徵求意見與正式投票程序，審議通過了《快手員工信息安全守則》、《快手安全違規處理管理規定》、《個人信息保護合規審計制度》及《快手員工個人信息保護規範》等四項重要管理制度，並通過全員郵件正式發佈。這一過程不僅完善了具體的管理規範，也實質性地強化了集團在員工溝通、民主參與及需求回應方面的制度運作能力。

快手工會定期策劃並組織多樣化的活動，通過豐富的集體互動與文化交流，有效促進了員工之間的協作與情感連結，從而深化員工對企業文化的理解與共鳴，進一步增強了整體的歸屬感與組織認同感。

渠道多元

我們積極拓展員工交流渠道，為員工提供人力查詢及諮詢平台、人力日常業務觸達、內外部社交網絡等渠道。同時，通過茶話會、部門工作會議、內部論壇等形式，鼓勵員工與管理層展開直接對話，及時提出意見與建議。當員工在工作中察覺不公平現象或存在爭議的事項，可向上級主管或人力資源部門如實反映，我們將對每一起投訴、舉報與相關信息進行嚴謹調查與處理。此外，我們開設「健康職場」渠道，倡導全體員工共同營造公平、信任的職場環境。我們對於不平等對待、歧視、騷擾等違反職場行為規範、不符合「快手派」價值觀以及違背公序良俗等行為提供投訴渠道，並嚴格保護反饋人信息。

定期調研

為持續關注並提升員工體驗，快手每年定期開展全員組織能力調研，調研旨在多維度了解員工狀態，其中包含工作滿意度、文化氛圍、信息溝通組織和管理等關鍵指標。我們採用內部研發的調研工具與平台，圍繞組織核心議題設計匿名問卷，在嚴格保障個人信息安全的基礎上，廣泛收集員工真實反饋。我們通過向員工同步調研發現及後續改善舉措，鼓勵持續發聲，旨在共同推動組織形成持續進化的正向循環。

2025年，我們進一步優化了調研數據統計方法與平台功能，並在統一調研之外，為各部門提供了更靈活的調研工具，年度調研獲得了超過94%員工的積極參與，並收穫超過40萬字的開放性問題反饋。調研結果顯示，得益於我們採取的改善措施，敬業度和滿意度均顯著上升，公司依託業務的穩定增長與AI技術的創新應用，增強了員工對公司發展前景的信心，也通過舉辦多元化的文化慶典與節日活動，有效提升了組織的凝聚力與員工的歸屬感，各層級還持續優化信息傳遞與會議機制，以此顯著提高了內部溝通的透明度與效率。未來我們將持續依據調研反饋推動改善，與全體成員共同促進組織的持續進步與發展。

快手同時每年組織開展一次HR員工服務調研，持續關注員工服務滿意度。

2025年組織能力調研

員工參與度達

94%

開放性問題反饋超過

40萬字

2025年HR員工服務調研

全年整體eNPS達

89.5%

評分提升

5.2%

其中「公租房業務」評分漲幅最高提升

14.1%

快手2025年內部調研亮點

員工活動

快手始終堅持以人為本的理念，積極開展多元化的員工文體活動與節日慶祝項目，豐富員工的業餘生活，致力於營造輕鬆愉快的職場氛圍。

2025年快手多樣化員工活動

「溜溜球•員工社團扶持計劃」活動	<p>為系統性支持員工多元興趣、激發組織活力，工會主導發起了員工社團扶持計劃。通過完善管理架構與社團聯合會協作，首期成功孵化12個社團；同步建立專屬經費管理與報銷機制，提供實質資源保障，系統性支持員工多元興趣，促進企業文化可持續發展。</p>
快手職工書屋	<p>為系統性滿足職工閱讀需求、優化知識獲取體驗，打造便捷高效的員工閱讀服務體系，工會協同行政、IT等多部門，於北京兩大園區落地了3台智能書櫃並升級配套閱讀空間，提供近1,500冊涵蓋各領域的精品圖書。通過工卡集成與線上提醒，打造24小時「口袋圖書館」，以智能化手段優化借閱體驗，滿足職工閱讀需求，構建便捷高效的文​​化服務體系。</p>
KBA2025快手籃球賽	<p>2025年7月2日至4日，快手成功舉辦首屆員工籃球賽。在為期三天的賽程中，來自不同業務線的10支球隊展開了激烈角逐，從晉級賽至總決賽共計進行了24場精彩賽事。全體參賽員工在賽場上全力拼搏、揮灑汗水，充分展現了團隊的活力與風采。</p> 

快手2025中秋節活動

2025年9月26日，快手以「珍惜眼前，同福此刻」為主題舉辦中秋節員工活動。本次活動創新融合「武林外傳」IP，打造了一個線上線下融合、覆蓋全員的沉浸式「同福」體驗。我們希望藉此讓每一位員工，無論身處何地，都能深刻感受到「同福一家親」的歸屬感與溫暖。



4.4 培養人才

快手高度重視人才發展，為員工提供系統化的成長支持。我們建立了涵蓋專業技能與管理知識的多元化培訓體系，並配套完善的績效考評與公平晉升機制，全面助力員工實現個人價值，與員工攜手共進。

快手培訓體系

快手打造完善的員工培訓制度體系，制定《快手職業發展體系介紹》《快手課程管理制度》《快手培訓運營管理制度》《快手外派培訓管理規則》等制度，全方位保障員工培訓工作規範、高效開展。

為支持員工成長，快手打造了完善的培訓平台與多元渠道，形成了一個覆蓋全面、縱橫結合的學習支持網絡。為各類員工提供不同階段及方式的培訓支持。

環境、社會及管治報告



培訓方式

- 快LEARNING（在線學習平台）
- 快TEACH（講師軍團、海量課程庫、相關制度及SOP）
- 快MENTOR（導師）



培訓類型

- 快LEAD（領導力）
- 快TECH（專業力）
- 快TALK（開放力）
- 快UP（通用力）
- 快START（新員工）

多元化培訓方式：

快LEARNING

快TEACH

快MENTOR

- 打造「快手中學」線上培訓平台，高效整合優質資源，提升培訓效率。
- 快手中學課程包括技術研發、產品運營、管理技能、通用技能、新人必修、興趣百科等主題，覆蓋100%員工（包括全職及兼職員工、新員工、勞務派遣及實習生）。
- 截至2025年12月31日，快手中學開設課程共計4,767門。
- 搭建產學研交流平台，聯動外部技術垂直社區、相關出版社、互聯網媒體等渠道，有效提升產研人員專業水平和行業視野。
- 工會為員工發展提供重要支持，以工會組織的形式，為員工發展提供培訓發展渠道。
- IP化活動體系建設：成功打造「快手技術沙龍」品牌，聯合內部通道、快手中學、快手文化策劃落地三期，聚焦推薦算法、AI+大前端、跨端等技術優勢領域。線上線下參加人數超12萬人次。

全面培訓類型	
<p>快LEAD x 快 TALK x 快UP： 領導力培養</p>	<p><u>分層培養項目：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 技術領導者／一線領導者、總監、總經理專項 • 「新羽計劃」(新任幹部) • 各業務部門聚焦核心管理者／骨幹／高潛 <p><u>培養模式：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 線上學習、線下學習及融入業務陪伴成長項目結合 • 長期發展與短期實戰結合 • 公司統籌+業務線定製(10+專項)
<p>快TECH x 快 TALK x 快UP： 專業人才培訓</p>	<p><u>技術人才發展：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 7大技術領域深耕 • 技術管理能力強化 • 內外專家交流機制 <p><u>產運銷人才培養：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 專業深度／廣度拓展 • 行業專家引入合作 • 實戰問題解決導向 <p><u>高潛加速計劃：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 在崗實踐、導師輔導、課程學習相結合 <p><u>資證援助：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 工會組織開展了「職工創新發明專利助推申報」工作，共篩選出300名符合條件的員工，為每人提供3,000元人民幣的助推資金，並協調科學城總工會入企開展專場職工服務活動，現場提供專利註冊與開卡等便利服務。 • 安排數據安全工程師、PIA¹⁹個人信息保護等專業資格認證課程培訓，助力員工獲得認證，提升團隊專業素養，打造學習型組織。

¹⁹ PIA指個人信息保護影響評估。

環境、社會及管治報告

全面培訓類型

快START x 快TALK
x 快UP：
新人培訓

校招生「3+1」培養體系：

- 公司層：直播體驗、短視頻PK、薪火相傳、走進用戶、業務挑戰賽等貼近業務的項目；通用力課程助力職場轉身
- 通道層：專業業務全貌講解，強調實戰與上手
- 部門層：分階段、分模塊、長週期培養，重視項目歷練

制度保障：

- 《校招生成長手冊》
- 《導師輔導寶典》持續迭代

導師支持：

- 一對一導師輔導
- 師徒活動強化鏈接
- 導師能力與意願提升

另外，除上述多元化的培訓外，在專業資格支持方面，公司每年盤點專業人才儲備，允許從事相關崗位的員工，如申請註冊會計師的職業資格考試，公司提供全覆蓋的考試報名費、培訓費和書本費等資助，推動相關員工職業生涯發展與專業精進。

員工AI賦能培訓

隨著AI技術的深入應用，2025年公司圍繞AI倫理、數據隱私保護、模型安全與內容合規等關鍵議題，面向技術研發、產品運營及相關管理團隊開展了一系列研討會、案例解析與實操工作坊，提升員工對AI潛在風險的認知，確保技術創新過程符合安全規範與價值觀要求。

2025年快手通過「課程學習、案例庫、競賽實踐」三位一體的綜合舉措，全面營造「學AI、用AI」的組織氛圍，驅動業務創新與效率提升。



AI課程體系

面向全員開設100+門AI大模型課程，並為校招生量身打造覆蓋入職首年各階段的20+門專屬課程，夯實全員AI基礎能力。



AI案例庫

收集並沉澱來自各業務部門的200+個實戰應用案例，建立內部知識庫，促進跨團隊學習與最佳實踐借鑑。



AI應用挑戰賽

舉辦「快手全民AI應用挑戰賽」，吸引3,000+員工參與，共計12個隊伍163人獲獎，孵化了42個真實業務場景的解決方案，沉澱了168個已驗證的AI業務應用實踐。



2025年快手全民AI應用挑戰賽



2025年快手AI賦能培訓

2025年第四季度，快手公司內部發起了一場屬於全體快手人的AI能力共建——快手全民AI應用挑戰賽。我們以「AI創新探索」和「AI應用案例」雙賽道並進，圍繞40餘個真實業務場景展開實踐，通過多元評審體系，讓每一個想法都被實際考慮。

賽事全面激發了快手同學關注、參與、共建AI的熱情和行動力，共吸引13個大部門超1,300人次踴躍參與，一萬人次圍觀學習，讓AI真正融入組織脈搏。同時，通過大賽孵化了42個真實業務場景的潛力解決方案，沉澱了168個已驗證的AI實踐，直接助力業務問題解決與經驗傳播，推動優秀經驗在組織內持續復用與放大。

快手人才績效評價

快手在推進員工培訓工作的同時，堅持以專業能力和戰功為導向的人才成長理念，同步配套科學嚴謹的人才選拔、評價和培養體系，優化績效考評機制，精準量化員工的付出與成長。快手每年開展覆蓋全體員工的目標設定與績效評價機制，旨在通過多元、客觀的評價方式，全面衡量個人貢獻、協作影響與發展潛力，為人才發展與晉升提供清晰、可靠的依據。

快手續效評價機制

覆蓋範圍：全員年度覆蓋

目標設定
績效評價

評估體系：多元維度

多維度績效評估
團隊績效評估
敏捷績效對話（持續溝通）

考核方式：差異化分類

業務人員：量化目標考核
非業務人員：目標與關鍵成果考核

校準機制：多級校準

員工上級初評
隔級上級校準

結果應用：透明化與激勵

透明公示：績效評級前二等級員工名單向
全員公示
目標對齊：確保組織目標與個人目標一致
氛圍營造：塑造公平公正的評價文化

發展導向：成長為核心

績效面談：導向專業成長與發展規劃
多源反饋：結合同伴互評與上級發展建議
路徑指導：明確員工下一步專業發展方向

2025年度，為持續優化考核制度，我們從三個核心維度進行了更新，旨在讓績效考評更科學地反映個人貢獻與成長，並持續驅動組織能力提升。

保障評估穩定性

- 針對員工在績效週期內更換上級的情況
- 通過系統自動邀請前上級參與評價，並提示新舊上級溝通共識
- 提升評價的連續性與客觀性

優化反饋機制

- 針對下級對管理者的反饋
- 將反饋題目結構更新為「1+N」形式（1道整體態度題加4道過程度量題）
- 精準助力管理者提升管理組織能力

優化他評機制

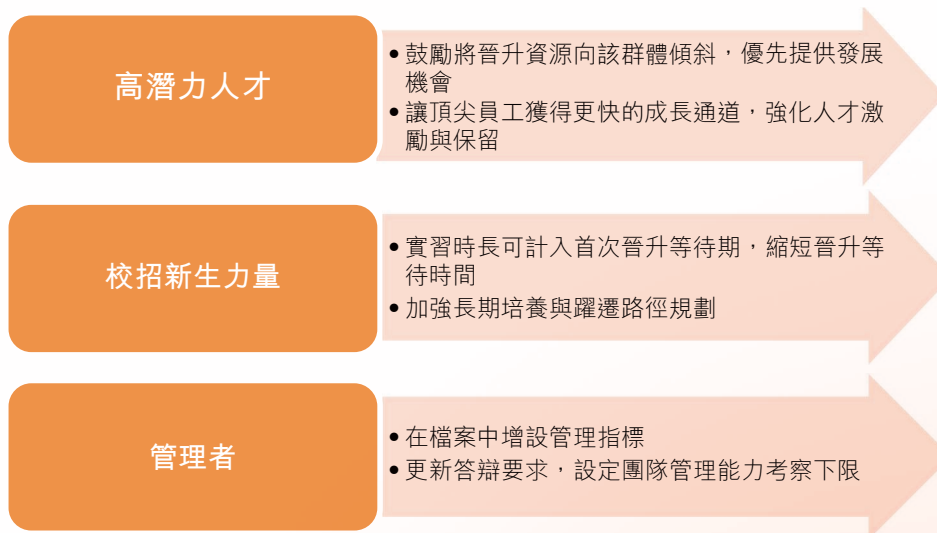
- 針對策略產品、應用算法等關鍵崗位人才
- 通過優化及完善同級人才的反饋流程
- 績效評價更加關鍵全面，助力策略人才長期發展

快手人才晉升體系

快手倡導鼓勵內部晉升，對高職級管理者強調「財務有責、管理有責」。我們為內部初任命的管理者配套見習期制度、配套新手管理者培訓，並針對高職級管理者系統構建了「管理有責指標體系」量化管理者工作成果。從專業人才發展層面，我們依托通道委員會管理機制，優化職級標準，引入高層高頻參與評審，保障公平。此外，我們在職級晉升體系裡納入績優直通與破格機制，提升優秀員工積極性。

為系統性強化人才晉升與發展機制，快手2025年起實施了一系列聚焦關鍵人群的針對性舉措，面對績優高潛人才、校招新生力量及管理者三類人群進行優化。

2025年快手員工晉升路徑優化



為保障上述機制的有效落實並持續構建公平公正的組織文化，快手於2025年加強了管理措施，加大晉升過程中對不文明、不公正行為的宣傳警示力度，明確此類行為被舉報後的治理與處置流程，並通過推送公開推文等方式提升晉升全過程的透明度，持續構建更加公平公正的組織文化。

環境、社會及管治報告

4.5 員工健康與安全

快手將職業健康與安全視為重要責任，我們已建立完善的保障體系，全力保障員工身心健康。快手嚴格遵守《中華人民共和國安全生產法》《中華人民共和國消防法》等所在國家或地區的法律法規，全力保障員工健康與安全，致力於為員工打造安全舒適的辦公環境。我們制訂並實施《快手科技職業與安全政策》，覆蓋快手全體員工（包括兼職人員），明確規定了對保障員工職業健康權益與提供安全工作環境的承諾和責任，致力於持續提升健康與安全管理水平和表現。

同時，集團內部的《健康職場合規管理制度》其要求亦適用於供應商，以確保工作環境的安全與健康標準在整個價值鏈中得到一致落實。為確保相關政策的持續有效性與合規性，並充分尊重與保障員工的合法權益，快手在制定或更新任何職業健康安全政策時，均會與工會進行正式協商，積極聽取並採納員工的合理意見與建議，確保其全程參與。在此基礎上，公司會系統性地識別關鍵風險領域，制定清晰的優先事項與具體的行動計劃，並通過定期檢視與改進，將對員工健康、安全與權益的堅實承諾落到實處。

職業安全管理流程

快手將職場安全健康管理系統性地融入辦公職場環境管理體系之中，藉助清晰的三級管理架構實施從目標審批、計劃監督到現場執行與定期考核，從而實現全系統化管理。在此基礎上，快手通過持續的風險辨識、隱患治理、勞動保護及全員安全教育，不斷強化職場安全。我們定期評估職業健康與安全表現、完善應變機制，並推動管理措施的持續優化，以保障員工健康與安全，實現企業可持續發展目標。

2025年，快手制定了涵蓋安全事故控制、環境品質管理、應急準備強化及消防安全提升等多個維度的環境、健康與安全(EHS)年度目標，包括一級安全事故數、職場室內空氣品質達標率、應急預案演習完成次數、消防宣傳參與率及消防安全事故數等關鍵績效指標，並通過系統化追蹤與動態管理，確保各項目標有效落實。為強化應急處理的系統化和時效性，設計並運行「EHS事件管理快流程」小程序，針對生產安全事件、食品安全相關問題及環境污染事件等各類風險，建立即時提報與處理機制。該流程不僅確保事件得以迅速響應與閉環管理，同時也為整體目標體系的追蹤、評估與完成提供了有力的數據支撐與執行保障。

在此基礎上，我們持續推動全國職場的隱患排查治理工作。2025年度累計組織開展240次專項排查與治理行動，全國職場自查共發現並登記3,890條隱患項目，實現了從排查、記錄到整改的閉環管理，進一步保障職業健康。

快手設有「值班指揮官」，是我們打造的一支訓練有素、全天候響應的應急保障團隊，服務於全國職場。通過在全國範圍內開展累計近600場應急演練與專項培訓，我們為職場健康應急體系提供了紮實的能力支持與資源保障，助力職場全面提升突發急救事件的應對能力，致力於構建一個既健全又充滿溫度的急救服務網絡。

醫療保障

快手為全體員工配備了補充醫療保險和重大疾病保障，完善健康安全保障體系。我們定期安排員工進行健康體檢，並提供專業的體檢報告解讀服務。對於罹患大病重疾等員工，公司將提供就診綠色通道，給予他們全方位的診療協助。

快手關懷罹患重疾員工的主要舉措

醫療保險保障	提供重疾保險、門診住院報銷及大病住院報銷，若超出報銷上限，還將酌情提供公共保額承擔超額的治療費用報銷。
醫療資源協調	根據重疾員工情況，聯繫健康管理資源，為員工提供掛號、住院、轉院資源協調等服務。
住院探望慰問	購買鮮花、水果、營養品等前往探望，表達團隊關懷。
愛心準備金	用於解決員工在職期間因工或非因工突發疾病、負傷、身故等個人安全突發事件，公司在法定責任(如有)之外，基於人道主義關懷額外提供的專項救助金。

環境、社會及管治報告

健康安全培訓

快手高度重視員工的健康安全培訓，在新員工入職培訓體系中，「快手職場安全應知應會」是重要的必修模塊，並配備相應的安全意識考試，以確保安全教育深入員工意識。

為進一步加強員工健康安全能力，快手繼續深化打造「急救俠」培訓計劃，2025年共計組織開展19次「急救俠」培訓活動。自開展「急救俠」培訓計劃6年以來，全國範圍內總計培訓取證已超過6,002人，全國培訓比例接近10%，領先行業公司，培訓覆蓋21個城市的職場，總計培訓113場，並全部覆蓋駐場供應商的關鍵崗位。自2022年急救俠徽章上線之後，共計有4,608名員工取得該徽章。

為築牢職場安全防線，快手於2025年全國消防月期間組織開展了年度消防安全主題活動。我們通過全面的宣教渠道向全體員工推送消防安全知識，並同步開展滅火救援與疏散自救實戰演練，以綜合檢驗火災應急預案的可行性與團隊的應急處突能力，切實提升全員安全素養與公司整體防災能力。



「急救俠」培訓



消防安全宣傳活動

保障身心健康

快手高度重視員工的身心健康，致力於系統性預防工作場所中各類健康與安全風險，並持續提升全員的健康安全意識。我們通過建立「健康小屋」服務體系，為員工提供健康諮詢、保健按摩等常態化服務，同時設立線上專屬醫生通道，方便員工隨時獲取專業指導。為強化應急保障，我們在全國職場配備AED²⁰設備，確保所有辦公場所均嚴格依據面積與人數配備充足急救箱，以保障員工健康與安全。在心理健康支持方面，公司推行「EAP²¹員工心理健康援助計劃」，通過線上與線下相結合的方式，為員工提供專業心理諮詢服務，有效提升員工的心理調適與抗壓能力。此外，我們關注員工的日常保健與體能促進，配備符合人體工學的辦公桌椅，並於各職場設置健身場地與器材，定期組織健身課程，鼓勵員工養成運動習慣，全面守護員工身心健康。

快手2025年員工健康活動

健康特色活動

2025年，快手「健康小屋」圍繞員工全方位健康需求，系統開展了皮膚檢測、頭皮健康檢測、三伏貼服務、消暑降溫包發放、社區醫生入職場、鷹瞳檢測、專家義診、健康論壇及專題講座等多樣化活動。內容覆蓋肩頸養護、養老規劃、健康篩查、腸胃調理、體重管理、急救培訓、睡眠改善、流感防控、眼科保健、防蚊蟲等十大健康主題，全年累計參與達7,000人次。該系列活動有效增強員工健康意識，提升整體健康水平。



²⁰ AED指自動體外除顫器。

²¹ EAP指員工心理健康援助計劃。

環境、社會及管治報告

正念工作坊

2025年快手持續打造「正念」品牌活動，通過專業教師引導，開展以情緒調節、自我接納、入眠放鬆、效率提升、正念瘦身、正念繪畫等為主題的正念減壓工作坊。全年共舉辦17場活動，參與員工數百人次，為員工提供系統化的壓力釋放與自我調適支持，助力其實現工作與生活的心理平衡。



5.25心理關愛活動

結合「5.25心理關愛日」，快手於5月組織開展心理健康主題推廣活動。通過腦波繪畫、動態心靈森林呼吸調節、精油情緒喚醒、自畫像、心願留言牆及正能量語錄互動等多元體驗環節，提升員工對心理健康的認知，傳遞「悅己愛己」理念，增強員工參與感與心理韌性。



快手「大福翁」福利關懷活動

11月，快手推出「大福翁」綜合福利體驗活動，通過攤位打卡形式，向員工系統介紹快手全場景福利與健康關懷舉措。活動涵蓋保險保障升級講解、康復專家疼痛緩解指導、工間操跟練、情緒釋放互動（壞心情粉碎機、好心情許願樹）等環節，吸引超過3,000人次線上線下參與，顯著提升員工對企業福利體系的感知與認同。



5. 附錄

5.1 環境數據績效表

環境關鍵績效指標	單位	2025年
溫室氣體排放		
溫室氣體排放總量(範圍一及範圍二) ^{22, 23}	萬噸二氧化碳當量	35.60
— 範圍一排放量	萬噸二氧化碳當量	0.20
— 範圍二排放量：基於位置 ²⁴	萬噸二氧化碳當量	35.40
— 範圍二排放量：基於市場 ²⁵	萬噸二氧化碳當量	5.09
人均溫室氣體排放量(範圍一及範圍二)	噸二氧化碳當量／人	13.13
溫室氣體排放(範圍三)²⁶		
— 類別1：購買的商品和服務	萬噸二氧化碳當量	3.91
— 類別2：資本貨品	萬噸二氧化碳當量	50.36
— 類別3：燃料和能源相關活動	萬噸二氧化碳當量	0.82
— 類別6：差旅	萬噸二氧化碳當量	1.60
— 類別7：員工通勤	萬噸二氧化碳當量	1.01
— 類別8：上游租賃資產	萬噸二氧化碳當量	102.32
人均溫室氣體排放量(範圍三)	萬噸二氧化碳當量／人	0.01

²² 除範圍三排放外，其餘環境關鍵績效僅包括快手自建數據中心和所有運營職場範圍。

²³ 溫室氣體排放量核算是基於運營控制權原則下，在快手2025財年組織和報告範圍內，範圍一和範圍二的溫室氣體排放中確定的可測量的重要源類別。溫室氣體排放計算均依據《溫室氣體核算體系》(Greenhouse Gas Protocol)進行測算，以二氧化碳當量列示。

²⁴ 範圍二溫室氣體排放主要源於快手運營過程消耗的外購電力、外購熱力所產生的間接溫室氣體排放。基於位置的方法是採用所在地電網的平均排放強度進行計算其外購電力，計算方法參照聯交所發佈的《如何編備環境社會及管治報告 — 附錄二：環境關鍵績效指標匯報指引》，其中2025年電力排放因子採用2025年12月31日生態環境部印發的《關於發佈2023年電力二氧化碳排放因子的公告》中的電網排放因子0.5306 tCO₂/MWh。

²⁵ 基於市場方法是根據快手於運營過程消耗的外購電力(不包括市場化交易的非化石能源電量)、外購熱力及電力供應商之間的工具(如綠色能源憑證)來量化範疇2溫室氣體排放，計算方法參照聯交所發佈的《如何編備環境社會及管治報告 — 附錄二：環境關鍵績效指標匯報指引》，其中2025年電力排放因子採用2025年12月31日生態環境部印發的《關於發佈2023年電力二氧化碳排放因子的公告》中的電網排放因子0.6096 tCO₂/MWh。

²⁶ 我們參考《溫室氣體核算體系：企業價值鏈(範圍三)核算與報告標準(2011年)》，在範圍三的15個類別中識別我們的範圍三溫室氣體排放。我們識別並首次披露了6個與我們業務相關的範圍三類別，其他類別不包括在內，因為它們與我們的業務無關，或數據對於量化而言並不重大。

環境、社會及管治報告

環境關鍵績效指標	單位	2025年
能源消耗		
能源消耗總量	兆瓦時	676,315.31
直接能源消耗量	兆瓦時	9,148.09
— 天然氣	立方米	877,594.00
— 柴油	噸	39.93
間接能源消耗量	兆瓦時	667,167.23
— 外購電力	兆瓦時	667,167.23
— 外購熱力	吉焦	0 ²⁷
人均能源消耗總量	兆瓦時／人	24.94
水消耗		
新鮮用水量	萬噸	18.84
中水用量	萬噸	0.36
人均新鮮用水量	噸／人	7.08
廢水產生		
廢水排放量	萬噸	12.94
人均廢水排放量	噸／人	4.77
廢棄物產生		
有害廢棄物量	噸	30.5
人均有害廢棄物量	千克／人	1.12
無害廢棄物量	噸	1,488
人均無害廢棄物量	千克／人	54.87

²⁷ 因2025年已採用空調供暖，因此沒有外購熱力。

5.2 社會數據績效表

社會關鍵績效指標		2025年
員工人數		
員工總人數(人)		27,119
按僱傭類型劃分(人)	全職	24,202
	其他類別 ²⁸	2,917
按性別劃分的全職員工人數(人)	男性	13,376
	女性	10,826
按年齡組別劃分的全職員工人數(人)	30歲以下	14,017
	30至50歲	10,169
	50歲以上	16
按區域劃分的全職員工人數(人)	工作地為中國大陸地區	24,075
	工作地為海外及中國港澳台地區	127
按管理層級劃分的全職員工人數(人)	管理層(人)	1,435
	非管理層(人)	22,767
全職員工流失率		
全職員工總流失率(%) ²⁹		27.4%
按性別劃分	男性	28.8%
	女性	25.8%
按年齡組別劃分	30歲以下	28.8%
	30至50歲	25.6%
	50歲以上	6.3%
按區域劃分	工作地為中國大陸地區	27.4%
	工作地為海外及中國港澳台地區	32.3%
與工作相關的傷亡事故		
因工作關係而死亡的人數(人)		0 ³⁰
因工作關係而死亡的比率(%) ³¹		0
因工傷損失工作日數(天) ³²		1,516 ³³

²⁸ 其他類別員工人數統計範圍包括由本公司直接管理的兼職員工、勞務派遣和實習生，此類別中的人數將不會包含按類別劃分在員工資料細分表中。

²⁹ 員工流失率：匯報年度全職員工離職人數／匯報年度期末全職員工人數*100%。離職員工人數包括(因自願離職、解僱或退休)全職員工離職人數，未包括試用期內離職的全職員工。

³⁰ 快手在過去三年(包括匯報年度)中未有發生任何與工作相關的死亡事故。

³¹ 因工死亡率=(因工死亡總人數／總員工人數)*100%。

³² 該數據為得到當地官方機構核實的因工傷亡事件，由地方人力資源和社會保障局認定。每8小時為一個工作日作為計算單位。

³³ 2025年，工傷事件中骨折情景佔比較多，需較長週期康復，故數據較往年有所上升。

環境、社會及管治報告

社會關鍵績效指標		2025年
僱員培訓		
員工培訓總投入金額(萬元)		1,562
快手中學培訓情況	培訓總時長(小時)	1,155,795
	參與總人次數(人次)	764,967
	開設課程數目(門)	4,767
按僱員類別劃分的受訓僱員百分比	管理層(%)	89.4%
	非管理層(%)	95.1%
按僱員類別劃分的人均培訓小時數	管理層(小時)	55.8
	非管理層(小時)	47.3
按性別劃分的受訓僱員百分比	男性(%)	94.9%
	女性(%)	94.2%
按性別劃分的人均培訓小時數	男性(小時)	49.3
	女性(小時)	45.9
供應鏈管理		
供應商總數(家)		3,506
按區域劃分	中國大陸地區(不含港澳台)(家)	3,180
	中國港澳台地區(家)	79
	海外(家)	247
社區投資		
公益項目捐贈總額(萬元人民幣)		7,529
公益項目投入總時長(小時)		28,648

5.3 ESG守則指標索引

指標	披露要求	對應章節
C部分：「不遵守就解釋」條文		
A1	<p>排放物：</p> <p>一般披露</p> <p>有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、有害及無害廢棄物的產生等的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p>	2.2 綠色運營
KPIA1.1	排放物種類及相關排放數據。	2.2.3 排放物管理
KPIA1.3	所產生有害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	5.1 環境數據績效表
KPIA1.4	所產生無害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	5.1 環境數據績效表
KPIA1.5	描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟。	2.1 應對氣候變化
KPIA1.6	描述處理有害及無害廢棄物的方法，及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟。	2.2.3 排放物管理
A2	<p>資源使用：</p> <p>一般披露</p> <p>有效使用資源(包括能源、水及其他原材料)的政策。</p>	2.2.1 能源管理 2.2.2 水資源管理
KPIA2.1	按類型劃分的直接及/或間接能源(如電、氣或油)總耗量(以千個千瓦時計算)及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	5.1 環境數據績效表
KPIA2.2	總耗水量及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	5.1 環境數據績效表
KPIA2.3	描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	2.2.1 能源管理

環境、社會及管治報告

指標	披露要求	對應章節
KPIA2.4	描述求取適用水源上可有任何問題，以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	2.2.2 水資源管理
KPIA2.5	製成品所用包裝材料的總量(以噸計算)及(如適用)每生產單位佔量。	不適用 ³⁴
A3	環境及天然資源： 一般披露 減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。	2.2.4 生態保護
KPIA3.1	描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動。	2.2.4 生態保護
B1	僱傭： 一般披露 有關薪酬及解雇、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	4.1.2 促進多元共融 4.2 人才招聘與保留
KPIB1.1	按性別、僱傭類型(如全職或兼職)、年齡組別及地區劃分的僱員總數。	5.2 社會數據績效表
KPIB1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率。	5.2 社會數據績效表
B2	健康與安全： 一般披露 有關提供安全工作環境及保障僱員避免職業性危害的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	4.5 員工健康與安全
KPIB2.1	過去三年(包括匯報年度)每年因工亡故的人數及比率。	5.2 社會數據績效表
KPIB2.2	因工傷損失工作日數。	5.2 社會數據績效表
KPIB2.3	描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法。	4.5 員工健康與安全

³⁴ 集團電商平台業務存在少量的直營業務，但涉及的產品生產、包裝、庫存、運輸等環節實質上仍由第三方電商商家執行，本集團並不涉及包裝材料的直接採購活動，故此指標不適用。

指標	披露要求	對應章節
B3	發展及培訓： 一般披露 有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。	4.4 培養人才
KPIB3.1	按性別及僱員類別(如高級管理層、中級管理層等)劃分的受訓僱員百分比。	5.2 社會數據績效表
KPIB3.2	按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數。	5.2 社會數據績效表
B4	勞工準則： 一般披露 有關防止童工或強制勞工的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	4.1.1 員工權益和勞工實踐
KPIB4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	4.1.1 員工權益和勞工實踐
KPIB4.2	描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	4.1.1 員工權益和勞工實踐
B5	供應鏈管理： 一般披露 管理供應鏈的環境及社會風險政策。	1.4 供應鏈管理
KPIB5.1	按地區劃分的供應商數目。	5.2 社會數據績效表
KPIB5.2	描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目，以及相關執行及監察方法。	1.4 供應鏈管理
KPIB5.3	描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。	1.4 供應鏈管理
KPIB5.4	描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。	1.4 供應鏈管理
B6	產品責任： 一般披露 有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	3.2 用戶隱私保護 3.5 知識產權保護 3.6 平台生態治理

環境、社會及管治報告

指標	披露要求	對應章節
KPIB6.1	已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比。	不適用 ³⁵
KPIB6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	3.6 平台生態治理
KPIB6.3	描述與維護及保障知識產權有關的慣例。	3.5 知識產權保護
KPIB6.4	描述品質檢定過程及產品回收程序。	不適用 ³⁶
KPIB6.5	描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法。	3.2 用戶隱私保護
B7	<p>反貪污： 一般披露 有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的：</p> <p>(a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p>	1.3 商業道德
KPIB7.1	於匯報期內對發行人或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果。	1.3 商業道德
KPIB7.2	描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法。	1.3 商業道德
KPIB7.3	描述向董事及員工提供的反貪污培訓。	1.3 商業道德
B8	<p>社區投資： 一般披露 有關以社區參與來了解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。</p>	3.7 公益與慈善行動
KPIB8.1	專注貢獻範疇(如教育、環境事宜、勞工需求、健康、文化、體育)。	3.7 公益與慈善行動
KPIB8.2	在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)。	5.2 社會數據績效表

³⁵ 集團電商平台業務存在少量的直營業務，但涉及的產品生產、包裝、庫存、運輸等環節實質上仍由第三方電商商家執行，本集團並不涉及產品銷售和運輸活動，故此指標不適用。

³⁶ 集團電商平台業務存在少量的直營業務，但涉及的產品生產、質量檢定、回收程序等環節實質上仍由第三方電商商家執行，本集團並不涉及產品質量檢定過程及產品回收程序，故此指標不適用。

指標	披露要求	對應章節
D部分：氣候相關披露		
管治	<p>19(a)發行人須披露負責監督氣候相關風險和機遇的治理機構(可包括董事會、委員會或其他同等治理機構)或個人的資訊。具體而言,發行人須指出有關機構或個人及披露以下資訊:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 該機構或個人如何釐定當前或將來是否有適當的技能和勝任能力來監督應對氣候相關風險和機遇的策略; (ii) 該機構或個人獲悉氣候相關風險和機遇的方式和頻率; (iii) 該機構或個人在監督發行人的策略、重大交易決策和風險管理程序及相關政策的過程中,如何考慮氣候相關風險和機遇,包括該機構或個人是否有考慮與該等氣候相關風險和機遇相關的權衡評估;及 (iv) 該機構或個人如何監督有關氣候相關風險和機遇的目標制定並監察達標進度,包括是否將相關績效指標納入薪酬政策以及如何納入。 	<p>1.1 ESG管治 2.1 應對氣候變化—治理</p>
	<p>19(b)發行人須披露管理層在用以監察、管理及監督氣候相關風險和機遇的管治流程、監控措施及程序中的角色,包括以下資訊:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 該角色是否被委託給特定的管理層人員或管理層委員會以及如何對該人員或委員會進行監督;及 (ii) 管理層可有使用監控措施及程序協助監督氣候相關風險和機遇;如有,這些監控措施及程序如何與其他內部職能部門進行整合。 	

環境、社會及管治報告

指標	披露要求	對應章節
策略	<p>20 發行人須披露其資訊，以讓人理解其合理預期可能在短期、中期或長期影響其現金流量、融資渠道或資本成本的氣候相關風險和機遇。具體而言，發行人須：</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) 描述合理預期可能在短期、中期或長期影響發行人的現金流量、融資渠道或資本成本的氣候相關風險和機遇； (b) 就發行人已識別的每項氣候相關風險，解釋發行人是否認為該風險是與氣候相關物理風險或與氣候相關轉型風險； (c) 就發行人已識別的每項氣候相關風險和機遇，具體說明其合理預期可能影響發行人的時間範圍(短期、中期或長期)；及 (d) 解釋發行人如何定義短期、中期及長期，以及這些定義如何與其策略決定規劃範圍掛鉤。 	<p>2.1 應對氣候變化 — 策略 — 氣候風險和機遇評估</p>
	<p>21 發行人須披露讓人了解氣候相關風險和機遇對其業務模式和價值鏈的當前和預期影響的資訊。具體而言，發行人須作如下披露：</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) 描述氣候相關風險和機遇對發行人的業務模式和價值鏈的當前和預期影響； (b) 描述在發行人的業務模式和價值鏈中，氣候相關風險和機遇集中的地方(例如，地理區域、設施及資產類型)。 	
	<p>22(a) 發行人須披露讓人了解氣候相關風險和機遇對其策略和決策的影響的資訊。具體而言，發行人須披露有關發行人已經及將來計劃在其策略和決策中如何應對氣候相關風險和機遇的資訊，包括發行人計劃如何實現任何其所設定的氣候相關目標，以及任何法律或法規要求達到的目標。具體而言，發行人須披露以下資訊：</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 因應氣候相關風險和機遇而在當前及預期將來對發行人業務模式(包括資源配置)作出的變動； (ii) 已經或預期將進行的任何適應或減緩工作(直接或間接)； (iii) 發行人任何與氣候相關轉型計劃(包括制定轉型計劃時使用的主要假設的資訊，以及該計劃所依賴的因素)，或若發行人並未有這樣的計劃，則作適當的否定聲明；及 (iv) 發行人計劃如何實現第37至40段所述的任何氣候相關目標(包括任何溫室氣體排放目標(如有))。 	<p>2.1 應對氣候變化 — 策略 — 氣候韌性</p>

指標	披露要求	對應章節
	22(b)發行人須披露有關發行人當前及將來計劃如何為根據第22(a)段披露的行動提供資源。	2.1 應對氣候變化 — 策略 — 氣候韌性
	23. 發行人須披露先前各匯報期內按照第22(a)段所披露計劃的進度。	
	24(a)發行人須披露以下定性和量化資料：氣候相關風險和機遇如何影響發行人在匯報期的財務狀況、財務表現及現金流量。	2.1 應對氣候變化 — 策略 — 氣候風險和機遇評估 2.1 應對氣候變化 — 策略 — 氣候韌性
	24(b)當存在將導致下一匯報年度相關財務報表中的資產和負債賬面價值發生重要調整的重大風險時，關於第24(a)段中識別的氣候相關風險和機遇的資訊。	
	25(a)發行人須披露以下定性和量化資料：發行人經考慮其管理氣候相關風險和機遇的策略後，並考慮到以下各項，預期其財務表現在短期、中期及長期內將如何變化： (i) 其投資及處置計劃；及 (ii) 其為實施策略所需的資金的計劃資金來源。	
	25(b)發行人須披露以下定性和量化資料：基於發行人管理氣候相關風險和機遇的策略，其預計其財務業績及現金流量在短期、中期及長期的變化。	
	26(a)在考慮發行人已識別的氣候相關風險和機遇後，發行人須披露資訊，使他人了解發行人的策略及業務模式對氣候相關變化、發展或不確定性的韌性。發行人須按與其情況相稱的做法，使用與氣候相關的情景分析來評估其氣候韌性。提供量化資訊時，發行人可披露單一數額或區間範圍。具體而言，發行人須披露發行人截至匯報日對其氣候韌性的評估，其有助於了解： (i) 發行人的分析結果對其策略和業務模式的影響(如有)，包括發行人需要如何應對氣候相關情景分析中確定的影響； (ii) 發行人對氣候韌性的評估中考慮的重大不確定因素的範疇；及 (iii) 發行人根據氣候發展調整其短期、中期和長期策略和業務模式的能力。	2.1 應對氣候變化 — 策略 — 氣候韌性

環境、社會及管治報告

指標	披露要求	對應章節
	<p>26(b)發行人須披露如何及何時進行氣候相關情景分析，包括：</p> <p>(i) 使用的輸入數據，包括：</p> <ol style="list-style-type: none">1) 發行人在分析中使用的氣候相關情景及其來源；2) 分析是否涵蓋多種不同的氣候相關情景；3) 分析所使用的氣候相關情景是否與氣候相關轉型風險或氣候相關物理風險有關；4) 發行人在其情景中是否使用了與最新氣候變化國際協議相一致的情景；5) 發行人為何認為所選擇的氣候相關情景與評估其氣候相關變化、發展或不確定性的韌性相關；6) 發行人在分析中所使用的時間範圍；7) 發行人分析所涵蓋的營運範圍（例如分析所涵蓋的營運地點及業務單位）； <p>(ii) 發行人在分析中所作的關鍵假設；及</p> <p>(iii) 進行氣候相關情景分析的匯報期。</p>	<p>2.1 應對氣候變化 —策略—氣候韌性</p>

指標	披露要求	對應章節
<p>風險管理</p>	<p>27(a)發行人須披露以下資訊：發行人用於識別、評估氣候相關風險，以及釐定當中輕重緩急並保持監察的流程及相關政策，包括有關以下方面的資訊：</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 發行人使用的輸入資料及參數（例如資料來源及程序所涵蓋的業務範圍）； (ii) 發行人可有及如何使用氣候相關情景分析來識別氣候相關風險； (iii) 發行人如何評估有關風險的影響的性質、可能性及程度（例如發行人可有考慮定性因素、量化門檻或其他所用標準）； (iv) 發行人可有及如何就氣候相關風險相對於其他類型風險的優次排列； (v) 發行人如何監察其氣候相關風險；及 (vi) 與上一個匯報期相比，發行人可有及如何改變其使用的流程。 	<p>2.1 應對氣候變化 — 策略 — 風險管理</p>
	<p>27(b)發行人用於識別、評估氣候相關機遇，以及釐定當中輕重緩急並保持監察的流程（包括發行人可有及如何使用氣候相關情景分析來確定氣候相關機遇的資訊）。</p>	
	<p>27(c) 氣候相關風險和機遇的識別、評估、優次排列和監察流程，是如何融入發行人的整體風險管理流程，以及融入的程度如何。</p>	
<p>指標及目標</p>	<p>28. 發行人須披露匯報期內的溫室氣體絕對總排放量（以公噸二氧化碳當量表示），並分為：</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) 範圍一溫室氣體排放； (b) 範圍二溫室氣體排放；及 (c) 範圍三溫室氣體排放。 	<p>2.1 應對氣候變化 — 策略 — 指標和目標 2.1 應對氣候變化 — 策略 — 治理</p>

環境、社會及管治報告

指標	披露要求	對應章節
	<p>29 發行人須：</p> <p>(a) 除非管轄機關或發行人上市之另一交易所另有要求，否則發行人須根據《溫室氣體核算體系：企業核算與報告標準(2004年)》計量其溫室氣體排放；</p> <p>(b) 披露其用於計量溫室氣體排放的方法，包括：(i)發行人用於計量其溫室氣體排放的計量方法、輸入資料及假設；(ii)發行人為何選擇該計量方法、輸入資料及假設計量溫室氣體排放；及(iii)發行人在匯報期對計量方法、輸入資料及假設進行的任何變更以及變更原因；</p> <p>(c) 就根據第28(b)段披露的範圍2溫室氣體排放，披露其以地域為基準的範圍2溫室氣體排放，並提供有助於了解該排放的任何所需合約文書的資訊；及</p> <p>(d) 就根據第28(c)段披露的範圍3溫室氣體排放，根據《溫室氣體核算體系：企業價值鏈(範圍3)核算與報告標準(2011年)》所述的範圍3類別披露發行人計量範圍3溫室氣體排放中包含的類別。</p> <p>30. 發行人須披露容易受氣候相關轉型風險影響的資產或業務活動的金額及百分比。</p> <p>31. 發行人須披露容易受氣候相關物理風險影響的資產或業務活動的金額及百分比。</p> <p>32. 發行人須披露涉及氣候相關機遇的資產或業務活動的金額及百分比。</p> <p>33. 發行人須披露用於氣候相關風險和機遇的資本開支、融資或投資的金額。</p>	<p>2.1 應對氣候變化 — 策略 — 指標和 目標</p> <p>2.1 應對氣候變化 — 策略 — 治理</p>
	<p>34. 發行人須披露如下：</p> <p>(a) 闡釋發行人可有及如何在決策中應用碳定價(例如投資決策、轉移定價及情景分析)；及</p> <p>(b) 發行人用於評估其溫室氣體排放成本的每公噸溫室氣體排放量定價；或適當的否定聲明，確認發行人沒有在決策中應用碳定價。</p> <p>35. 發行人須披露氣候相關考慮因素可有及如何納入薪酬政策，或提供適當的否定聲明。這可能構成根據第19(a)(iv)段作出的披露的一部分。</p>	

指標	披露要求	對應章節
	<p>36. 本交易所鼓勵發行人披露與一項或多項特定的業務模式和活動有關的行業指標，或與參與有關行業常見特徵有關的行業指標。在決定披露哪些行業指標時，本交易所鼓勵發行人參考《〈國際財務報告可持續披露準則S2號〉行業披露指南》和其他國際環境、社會及管治報告框架規定的行業披露要求所述的與披露主題相關的行業指標，並考慮其是否適用。</p> <p>37. 發行人須披露(a)其為監察實現其策略目標的進展而設定的與氣候相關的定性及量化目標；及(b)法律或法規要求發行人達到的任何目標，包括任何溫室氣體排放目標。發行人須就每個目標逐一披露：</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) 用以設定目標的指標； (b) 目標的目的（例如減緩、適應或以科學為基礎的舉措）； (c) 目標的適用範圍（例如目標是適用於發行人整個集團還是部分（如僅適用於某個業務單位或地理區域））； (d) 目標的適用期間； (e) 衡量進度的基準期間； (f) 階段性目標或中期目標（如有）； (g) 如屬量化目標，其屬絕對目標還是強度目標；及 (h) 最新氣候變化國際協議（包括該協議產生的司法承諾）如何幫助發行人設定目標。 	<p>2.1 應對氣候變化 —策略—指標和目標</p> <p>2.1 應對氣候變化 —策略—治理</p>
	<p>38. 發行人須披露其設定及審核每項目標的方法，以及其如何監察達標進度，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) 目標本身及設定目標的方法是否經第三方驗證； (b) 發行人審核目標的程序； (c) 用於監察達標進度的指標；及 (d) 任何修訂目標的內容及原因。 	<p>在報告期間內，我們沒有對已設定的氣候相關目標進行任何第三方驗證。</p>
	<p>39. 發行人須披露有關每項氣候相關目標的績效的資訊以及對發行人績效的趨勢或變化分析。</p>	

指標	披露要求	對應章節
	<p>40. 就按第37至39段披露的每一項溫室氣體排放目標，發行人須披露：</p> <ul style="list-style-type: none">(a) 目標涵蓋哪些溫室氣體；(b) 目標是否涵蓋範圍一、範圍二或範圍三溫室氣體排放；(c) 此目標是溫室氣體排放總量目標還是溫室氣體排放淨額目標。如為溫室氣體排放淨額目標，發行人須另外披露相關的溫室氣體排放總量目標；(d) 目標是否是採用行業脫碳方法得出的；及(e) 發行人計劃使用碳信用抵銷溫室氣體排放以實現任何溫室氣體排放淨額目標。關於使用碳信用的計劃，發行人須披露：(i)依賴使用碳信用以實現任何溫室氣體排放淨額目標的程度及方式；(ii)該碳信用將由哪些第三方計劃驗證或認證；(iii)碳信用的類型，包括相關抵消是否是基於自然還是基於科技的碳消除，以及相關抵消是通過減碳還是碳消除實現；及(iv)為讓人了解發行人計劃使用的碳信用的可信度和完整性所必需的任何其他重要因素（例如，對碳抵消效果的假設）。	<p>2.1 應對氣候變化 —策略—指標和 目標</p> <p>2.1 應對氣候變化 —策略—治理</p>
	<p>41. 在編製披露內容以符合第21至26及37至38段的規定時，發行人須參考(i)跨行業指標（見第28至35段）及(ii)行業指標（見第36段）並考慮其是否適用。</p>	

5.4 SASB標準索引

議題	指標	編碼	對應章節
硬件設施環保足跡	(1) 能源總消耗 (2) 電網電力比例 (3) 可再生能源比例	TC-IM-130a.1	2.2.1 能源管理 5.1 環境數據績效表
	(1) 抽水總量 (2) 水資源總消耗高或極高標準線 水壓力地區百分比	TC-IM-130a.2	2.2.2 水資源管理 5.1 環境數據績效表
	關於環境因素整合到數據中心戰略規劃中的討論	TC-IM-130a.3	2.2 綠色運營
數據隱私與表達自由	行為廣告與用戶隱私相關政策與實踐的描述	TC-IM-220a.1	3.2 用戶隱私保護 3.6 平台生態治理
數據安全	(1) 數據洩露的數量； (2) 涉及個人識別信息(PII)的百分比； (3) 受影響的用戶數量	TC-IM-230a.1	3.2 用戶隱私保護
	關於識別和解決數據安全風險方法的描述，包括使用第三方網絡安全標準	TC-IM-230a.2	3.1 守護信息及網絡安全

環境、社會及管治報告

議題	指標	編碼	對應章節
招聘及管理一支全球化、多樣化和技能化的員工隊伍	僱員參與百分比	TC-IM-330a.2	4.3 員工溝通
	(1) 性別和(2)多元化群體代表的百分比，包括 (a) 執行管理層； (b) 非執行管理層； (c) 技術員工；和 (d) 所有其他員工	TC-IM-330a.3	4.1 員工權益 5.2 社會數據績效表
知識產權保護和競爭行為	因反競爭行為法規相關法律訴訟而造成的金錢損失總額	TC-IM-520a.1	1.3 商業道德

致快手科技股東

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審計的內容

快手科技(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)列載於第272至365頁的合併財務報表，包括：

- 於2025年12月31日的合併資產負債表；
- 截至該日止年度的合併損益表；
- 截至該日止年度的合併綜合收益表；
- 截至該日止年度的合併權益變動表；
- 截至該日止年度的合併現金流量表；及
- 合併財務報表附註，包括重大會計政策信息及其他解釋信息。

我們的意見

我們認為，該等合併財務報表已根據《國際財務報告會計準則》真實而中肯地反映了貴集團於2025年12月31日的合併財務狀況及其截至該日止年度的合併財務表現及合併現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計合併財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

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。

獨立性

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」)中適用於公眾利益實體財務報表審計的相關要求，我們獨立於貴集團。我們亦已履行守則中的其他專業道德責任。

獨立核數師報告

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期合併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合併財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

我們在審計中識別的關鍵審計事項概述如下：

- 收入確認
- 確認遞延稅項資產

關鍵審計事項

我們的審計如何應對關鍵審計事項

收入確認

請參閱合併財務報表附註2.1.10及6。

貴集團主要通過貴集團平台提供線上營銷服務、直播及包括電商在內的其他服務產生收入。截至2025年12月31日止年度，確認收入人民幣1,428億元。

線上營銷服務的收入主要來自於基於效果的營銷服務及基於展示的營銷服務。收入於貴集團交付相關服務後或展示期內確認。

直播收入來自向平台用戶銷售可於平台消費的虛擬物品。收入於可消費的虛擬物品被消費時確認。

其他服務收入主要來自電商相關服務如允許商家在平台推廣及銷售商品並就商品銷售收取佣金。電商相關服務收入於貨物銷售交易完成時確認。

我們進行了以下程序，應對關鍵審計事項：

- 評估貴集團所採用收入確認政策的適當性；
- 了解及評估與線上營銷服務、直播及電商相關服務的收入確認有關的關鍵內部控制；
- 了解及測試信息技術系統的一般控制環境；
- 測試信息技術系統與收入確認相關的關鍵自動化控制，包括測試根據預設系統邏輯提供線上營銷服務、平台用戶用於購買虛擬物品的充值、對虛擬物品的消耗及記錄與電商服務相關的商品銷售交易狀態；
- 通過使用電腦輔助的審計技術，按照交易維度抽樣檢查線上營銷服務的提供、信息技術系統中虛擬物品的消耗及電商業務訂單和相關收貨記錄；

關鍵審計事項

我們關注此範疇，乃由於線上營銷服務、直播及電商相關服務的金額及交易量極大，並使用信息技術系統進行線上營銷服務及電商相關服務的交付以及虛擬物品的銷售及消耗，故大量工作用於審計自線上營銷服務、直播及電商相關服務確認的收入。

我們的審計如何應對關鍵審計事項

- 通過使用電腦輔助的審計技術，測試系統所生成的、匯總不同業務收入金額的報告數字是否準確及完整；
- 通過抽樣對來自線上營銷服務的貿易應收款項及相關收入執行函證確認程序；及
- 就客戶充值金額，比較總賬中記錄的現金收款總額與信息技術系統記錄的現金收款。我們還通過抽樣核對相關現金收據的外部證明文件，檢驗現金收款的存在、金額及時間。

基於以上實施的審計程序，我們認為我們獲得的相關證據能夠支持線上營銷服務、直播及包括電商相關服務在內的其他服務的收入的確認。

獨立核數師報告

關鍵審計事項

確認遞延稅項資產

請參閱合併財務報表附註2.1.8、12及30。

截至2025年12月31日，貴集團的遞延稅項資產約為人民幣56億元。此外，截至2025年12月31日的稅項虧損的未經確認遞延稅項資產為人民幣39億元。

遞延稅項資產僅在可能有未來應課稅利潤可用作抵減可扣減暫時性差異及稅項虧損的情況下予以確認。

我們關注此範疇，乃由於未來應課稅利潤的估計存在較高的不確定性。確認遞延稅項資產涉及管理層對其實現可能性及期限的重大判斷及估計，且其實現取決於多項因素，包括未來有否足夠的應課稅利潤。

我們的審計如何應對關鍵審計事項

我們進行了以下程序，應對關鍵審計事項：

- 了解管理層對遞延稅項資產確認的評估流程及相關內部控制，並通過考慮估計不確定性程度及其他固有風險因素(如複雜性、主觀性、變化及對管理層偏見的敏感性)的程度評估重大錯誤陳述的固有風險；
- 取得管理層有關遞延稅項資產的計算表，並測試計算表的準確性；
- 通過抽樣將可扣減稅務虧損(含虧損可轉回期限)核對至相關附屬公司的納稅申報表；
- 通過抽樣評估管理層對未來應課稅利潤預測中的輸入參數是否合理，包括管理層在預計收入增長率、盈利能力和研發加計扣除等關鍵假設的合理性。我們將預計收入增長率、預計盈利能力中的輸入參數與管理層未來盈利預測、戰略計劃及稅務規劃戰略進行印證，並與歷史數據以及行業數據進行比較；
- 通過比較估計的未來應課稅利潤與截至2025年12月31日的可扣減暫時性差異及稅項虧損，評估確認遞延稅項資產的合理性；及
- 對根據在資產負債表日已通過或已實質通過的稅率確定的遞延稅項資產的計算進行了測試。

關鍵審計事項

我們的審計如何應對關鍵審計事項

基於以上實施的審計程序，我們認為確認遞延稅項資產適當，我們所獲取的證據亦能夠支持管理層評估遞延稅項資產所用的重大假設及數據。

其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，但不包括合併財務報表及我們的核數師報告。

我們對合併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鑒證結論。

結合我們對合併財務報表的審計，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合併財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

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

董事及審核委員會就合併財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據《國際財務報告會計準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的合併財務報表，並對其認為為使合併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。

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

審核委員會須負責監督貴集團的財務報告過程。

獨立核數師報告

核數師就審計合併財務報表承擔的責任

我們的目標，是對合併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。我們僅向閣下（作為整體）報告我們的意見，除此之外本報告別無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《國際審計準則》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合併財務報表使用者依賴合併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《國際審計準則》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合併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及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意合併財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價合併財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及合併財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於貴集團內實體或業務單位財務信息的充足和適當的審計憑證，以對合併財務報表形成審計意見提供基礎。我們負責指導、監督和覆核為集團審計而執行的審計工作。我們為審計意見承擔總體責任。

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

我們還向審核委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，用以消除對獨立性產生威脅的行動或採取的防範措施。

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是梁偉堅。

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

香港，2026年3月25日

合併損益表

	附註	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	6	142,776	126,898
銷售成本	8	(64,227)	(57,606)
毛利		78,549	69,292
銷售及營銷開支	8	(42,229)	(41,105)
行政開支	8	(3,343)	(2,916)
研發開支	8	(14,491)	(12,199)
其他收入		170	533
其他收益淨額	7	1,981	1,682
經營利潤		20,637	15,287
財務(開支)／收入淨額	10	(149)	236
分佔按權益法入賬之投資的虧損		(16)	(29)
除所得稅前利潤		20,472	15,494
所得稅開支	12	(1,848)	(150)
年內利潤		18,624	15,344
以下人士應佔：			
—本公司權益持有人		18,617	15,335
—非控股權益		7	9
		18,624	15,344
本公司權益持有人應佔之每股盈利 (以每股人民幣元列示)	13		
每股基本盈利		4.35	3.56
每股攤薄盈利		4.23	3.48

第280至365頁的附註為本合併財務報表的組成部分。

合併綜合收益表

	截至12月31日止年度		
	附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
年內利潤		<u>18,624</u>	<u>15,344</u>
其他綜合收益			
不會重新分類至損益之項目			
分佔按權益法入賬之投資的其他綜合收益／(虧損)		1	(3)
匯兌差額		(1,503)	1,063
隨後可能重新分類至損益之項目			
匯兌差額		<u>1,173</u>	<u>(805)</u>
年內其他綜合(虧損)／收益(扣除稅項)		<u>(329)</u>	<u>255</u>
年內綜合收益總額		<u><u>18,295</u></u>	<u><u>15,599</u></u>
以下人士應佔：			
— 本公司權益持有人		18,288	15,590
— 非控股權益		<u>7</u>	<u>9</u>
		<u><u>18,295</u></u>	<u><u>15,599</u></u>

第280至365頁的附註為本合併財務報表的組成部分。

合併資產負債表

	附註	截至12月31日	
		2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
資產			
非流動資產			
物業及設備	14	22,869	14,831
使用權資產	15	8,545	8,891
無形資產	16	986	1,059
按權益法入賬之投資		149	166
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	18	24,100	24,430
按攤餘成本計量之其他金融資產	18	35	62
遞延稅項資產	30	5,585	6,604
長期定期存款	21	22,015	19,856
其他非流動資產		2,671	1,105
		86,955	77,004
流動資產			
貿易應收款項	19	8,127	6,674
預付款項、其他應收款項及其他流動資產	20	7,028	4,646
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	18	42,324	27,050
按攤餘成本計量之其他金融資產	18	9	233
短期定期存款	21	8,630	11,522
受限制現金	21	251	47
現金及現金等價物	21	11,180	12,697
		77,549	62,869
資產總額		164,504	139,873

合併資產負債表

	附註	截至12月31日	
		2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
權益及負債			
本公司權益持有人應佔權益			
股本	22	—	—
股本溢價	22	265,628	268,733
庫存股份	22	(602)	(341)
其他儲備	23	38,873	35,776
累計虧損		(224,341)	(242,164)
		79,558	62,004
非控股權益		26	20
權益總額		79,584	62,024
非流動負債			
借款	26	11,098	11,100
按公允價值計量且其變動計入損益之金融負債		30	124
租賃負債	15	5,977	6,765
遞延稅項負債	30	241	13
其他非流動負債		39	19
		17,385	18,021
流動負債			
應付賬款	27	27,209	27,470
其他應付款項及應計費用	28	29,160	23,113
客戶預付款	29	4,848	4,696
借款	26	1,968	—
按公允價值計量且其變動計入損益之金融負債		—	5
所得稅負債		388	873
租賃負債	15	3,962	3,671
		67,535	59,828
負債總額		84,920	77,849
權益及負債總額		164,504	139,873

第280至365頁的附註為本合併財務報表的組成部分。

第272至365頁的合併財務報表已於2026年3月25日獲董事會批准，並由以下董事代表簽署：

程一笑
董事

宿華
董事

合併權益變動表

	附註	本公司權益持有人應佔						非控股權益	總額
		股本	股本溢價	庫存股份	其他儲備	累計虧損	小計		
		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		
於2025年1月1日的結餘		—	268,733	(341)	35,776	(242,164)	62,004	20	62,024
年內利潤		—	—	—	—	18,617	18,617	7	18,624
其他綜合收益									
分佔按權益法入賬之投資的									
其他綜合收益		—	—	—	1	—	1	—	1
匯兌差額	23	—	—	—	(330)	—	(330)	—	(330)
年內綜合(虧損)/收益總額		—	—	—	(329)	18,617	18,288	7	18,295
分佔按權益法入賬之									
投資淨資產其他變動		—	—	—	2	—	2	—	2
與擁有人以其擁有人身份進行的交易									
以股份為基礎的薪酬	25	—	—	—	2,630	—	2,630	—	2,630
行使購股權及歸屬受限制股份單位	22	—	1,308	—	—	—	1,308	—	1,308
股息	24	—	(1,809)	—	—	—	(1,809)	—	(1,809)
轉撥至法定儲備	23	—	—	—	794	(794)	—	—	—
股份回購(將註銷)	22	—	—	(2,865)	—	—	(2,865)	—	(2,865)
股份註銷	22	—	(2,604)	2,604	—	—	—	—	—
附屬公司註銷		—	—	—	—	—	—	(1)	(1)
與擁有人以其擁有人身份進行的									
交易總額		—	(3,105)	(261)	3,424	(794)	(736)	(1)	(737)
於2025年12月31日的結餘		—	265,628	(602)	38,873	(224,341)	79,558	26	79,584

合併權益變動表

	本公司權益持有人應佔							非控股權益	總額
	股本	股本溢價	庫存股份	其他儲備	累計虧損	小計			
附註	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	
於2024年1月1日的結餘	—	273,459	(88)	33,183	(257,491)	49,063	11	49,074	
年內利潤	—	—	—	—	15,335	15,335	9	15,344	
其他綜合收益									
分佔按權益法入賬之投資的									
其他綜合虧損	—	—	—	(3)	—	(3)	—	(3)	
匯兌差額	23	—	—	258	—	258	—	258	
年內綜合收益總額	—	—	—	255	15,335	15,590	9	15,599	
分佔按權益法入賬之									
投資淨資產其他變動	—	—	—	(19)	—	(19)	—	(19)	
與擁有人以其擁有人身份進行的交易									
以股份為基礎的薪酬	25	—	—	2,349	—	2,349	—	2,349	
行使購股權及歸屬受限制股份單位	22	—	29	—	—	29	—	29	
轉撥至法定儲備	23	—	—	8	(8)	—	—	—	
股份回購(將註銷)	—	—	(5,008)	—	—	(5,008)	—	(5,008)	
股份註銷	22	—	(4,755)	4,755	—	—	—	—	
與擁有人以其擁有人身份進行的									
交易總額	—	(4,726)	(253)	2,357	(8)	(2,630)	—	(2,630)	
於2024年12月31日的結餘	—	268,733	(341)	35,776	(242,164)	62,004	20	62,024	

第280至365頁的附註為本合併財務報表的組成部分。

合併現金流量表

	附註	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
經營活動現金流量			
經營所得現金	31(a)	28,108	30,808
已付所得稅		(1,392)	(1,021)
經營活動所得現金淨額		26,716	29,787
投資活動現金流量			
購買物業、設備及無形資產的付款／預付款項		(14,942)	(8,063)
出售物業、設備及無形資產所得款項		22	17
購買按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產投資		(130,373)	(96,665)
出售按公允價值計量且其變動計入損益之 金融資產投資所得款項		117,771	77,882
出售按攤餘成本計量之其他金融資產投資所得款項		254	984
購買初始期限三個月以上的定期存款		(14,107)	(24,103)
初始期限三個月以上的定期存款到期所得款項		14,819	12,489
已收利息收入		800	772
其他方償還貸款		—	10
向關聯方提供的貸款		(500)	—
投資活動所用現金淨額		(26,256)	(36,677)

合併現金流量表

	附註	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
融資活動現金流量			
借款所得款項		4,422	12,379
償還借款及相關利息		(2,823)	(1,454)
支付租賃本金及相關利息		(3,823)	(3,228)
行使購股權及歸屬受限制股份單位所得款項		1,301	29
已收應付票據安排所得款項		25,884	14,892
已收銀行應收票據保理所得款項		32,964	9,734
支付到期票據本金及相關利息		(55,123)	(20,754)
支付股份回購款項		(2,927)	(4,884)
向本公司股東支付的股息		(1,800)	—
融資活動(所用)／所得現金淨額		(1,925)	6,714
現金及現金等價物減少淨額			
年初現金及現金等價物	21(a)	12,697	12,905
匯率變動對現金及現金等價物的影響		(52)	(32)
年末現金及現金等價物	21(a)	11,180	12,697

第280至365頁的附註為本合併財務報表的組成部分。

合併財務報表附註

1 一般資料

快手科技(「本公司」)於2014年2月11日在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司。註冊辦事處位於PO Box 309, Uglund House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands。本公司B類股份已於香港聯交所主板上市。

本公司為投資控股公司。本公司及其附屬公司，包括結構性實體(統稱「本集團」)，向其客戶提供線上營銷服務、直播及其他服務。

除另有說明外，合併財務報表以人民幣列報。

2 會計政策概要

編製合併財務報表所採用的主要會計政策載列如下。除另有指明外，該等政策於呈列的所有年度均貫徹應用。

2.1 重大會計政策概要

2.1.1 編製基準及會計政策變動及披露

本集團合併財務報表根據所有適用國際財務報告會計準則以及香港《公司條例》的披露規定編製。

除若干以公允價值計量的金融資產及負債外，合併財務報表根據歷史成本編製。

編製符合國際財務報告會計準則的合併財務報表須作出若干關鍵會計估計。管理層亦須在採用本集團會計政策的過程中作出判斷。涉及較高程度判斷或較複雜的範疇，或涉及對合併財務報表屬重大的假設及估計的範疇披露於附註4。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.1 編製基準及會計政策變動及披露(續)

(a) 本集團所採用之修訂

下列修訂於本集團2025年1月1日開始的財政年度首次強制採納且適用於本集團：

- 缺乏可兌換性—國際會計準則第21號修訂本

採用該等修訂對本集團的業績及財務狀況並無任何重大影響。

(b) 尚未採用之新準則及修訂

如下所示若干可能適用於本集團的新準則及修訂於2025年1月1日開始的財政年度已頒佈但尚未生效且本集團並無提早採用。預計該等新準則及修訂不會對本集團的合併財務狀況和表現產生重大影響，惟國際財務報告準則第18號將影響財務報表的呈列及披露。本集團將繼續評估該等新訂及經修訂準則的影響。

新準則及修訂	於以下日期或之後 開始的財政年度生效
金融工具分類及計量—國際財務報告準則第9號及國際財務報告準則第7號修訂本	2026年1月1日
國際財務報告準則年度改進—第11卷	2026年1月1日
財務報表的呈列及披露—國際財務報告準則第18號	2027年1月1日

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.2 物業及設備

物業及設備按歷史成本減累計折舊及累計減值虧損(如有)列賬。歷史成本包括購買該等項目直接應佔的支出。

後續成本僅當與該項目有關的未來經濟利益可能流入本集團且該項目的成本能可靠計量時，方會計入資產的賬面價值或確認為獨立資產(倘若適用)。重置部分的賬面價值終止確認。所有其他維修費用在產生的財政期間內計入合併損益表。

物業及設備的折舊乃按直線法將成本(扣除剩餘價值)分攤至以下估計可使用年期計算：

- | | |
|-------------|-------------------------------|
| • 樓宇 | 十九至四十九年 |
| • 服務器、電腦及設備 | 三至五年 |
| • 辦公設備 | 三至五年 |
| • 租賃裝修 | 租期或資產的估計可使用年期
(以剩餘期限較短者為準) |

因業務收購產生的物業及設備於剩餘可使用年期內折舊。

物業及設備的剩餘價值及可使用年期在各報告期末進行審核，並在適當時調整。

在建工程主要為在建的樓宇及租賃裝修，按實際建設成本減任何減值虧損列報。在建工程竣工及可供使用時，會轉撥至適當的物業及設備項目。

若資產的賬面價值高於其估計可收回金額，該物業及設備賬面價值即時撇減至可收回金額。

出售所得盈虧是以所得款項與賬面價值比較而釐定，並在合併損益表內「其他收益淨額」中確認。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.3 無形資產

(a) 商譽

商譽產生自收購附屬公司，並相當於所轉讓購買對價總額、被收購方先前的任何股本權益在收購日期的公允價值超出所收購可識別資產淨值的公允價值的數額。收購附屬公司的商譽列入無形資產。商譽不予攤銷，惟每年進行減值測試，或當有事件出現或情況變動顯示可能出現減值時進行更頻繁的減值測試，並按成本減累計減值虧損(如有)列示。

就減值測試而言，在業務合併中產生的商譽會分配至預期可從合併協同效應受益的各現金產生單位或現金產生單位組別。獲分配商譽的每個單位或單位組別為實體就內部管理目的而監察商譽的最低層次。

包含商譽的現金產生單位的賬面價值與可收回金額(使用價值與公允價值減處置成本之較高者)比較。任何減值須即時於合併損益表確認為開支且後續不予撥回。

(b) 商標及域名、許可證及版權與軟件

單獨收購的商標、域名、傳播互聯網視聽節目許可證、經營許可證、版權及軟件均按歷史成本初始確認與計量。業務合併所收購的資產以收購日期的公允價值確認。彼等具備有限的使用年期，並按成本減去累計攤銷及累計減值虧損(如有)列賬。

維護軟件程序相關的成本於產生時確認為開支。本集團所控制可識別與獨特軟件產品的設計及測試直接相關的開發成本僅在與該項目相關的未來經濟利益可能歸於本集團並能可靠計量項目成本的情況下，方會確認為無形資產。詳情請參閱附註2.1.3(c)。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.3 無形資產(續)

(c) 研發

研究支出於產生時確認為開支。開發項目成本於符合確認條件時資本化為無形資產。該等條件包括：(a)完成軟件以供使用在技術上可行；(b)管理層有意完成軟件並使用或出售；(c)有能力使用或出售軟件；(d)能論證軟件如何很可能產生未來經濟利益；(e)具備充分技術、財務及其他資源完成研發及使用或出售軟件；及(f)軟件研發期間應佔支出能可靠計量。不符合該等條件的其他開發成本在產生時計入開支。

截至2025年及2024年12月31日止年度，並無符合該等條件並資本化為無形資產的開發成本。

(d) 攤銷方法及期間

估計可使用年期為合約權利期間或該無形資產可為本集團帶來經濟利益的估計期間(以較短者為準)。

本集團於以下期間採用直線法攤銷有限定可使用年期的無形資產：

許可證及版權	2-10年	合約許可證及版權的期間或有關無形資產能夠帶來經濟效益的估計期間(以較短者為準)
商標及域名	2-10年	有關商標及域名能夠帶來經濟效益的有效註冊期
軟件	2-7年	合約權利期間或有關軟件能夠帶來經濟效益的估計期間(以較短者為準)
其他	3-4年	合約權利期間或有關資產能夠帶來經濟效益的估計期間(以較短者為準)

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.4 非金融資產減值

商譽毋須攤銷，但須每年進行減值測試。倘若事件或情況變化顯示其可能出現減值，則更頻繁進行減值測試。其他非金融資產於有事件或情況變化顯示賬面價值可能無法收回時進行減值測試。減值虧損按資產賬面價值超出其可收回金額的差額確認。可收回金額以資產的公允價值扣除處置成本或使用價值兩者之間較高者為準。於評估減值時，資產按可分開辨認現金流入的最低層次分組，該流入在很大程度上獨立於來自其他資產或資產組別(現金產生單位)之現金流入。除商譽外，已計提減值的非金融資產在各報告期末均就減值能否轉回進行審閱。

2.1.5 投資及其他金融資產

(a) 分類

本集團將金融資產分為以下計量類別：

- 按公允價值計量(其變動計入其他綜合收益或計入損益)之金融資產；及
- 按攤餘成本計量的金融資產。

分類視乎實體管理金融資產的業務模式及現金流量合約條款而定。

以公允價值計量的資產的收益及虧損計入損益或其他綜合收益。債務工具投資的計量視乎持有該投資之業務模式而定。並非持作買賣的權益工具投資的計量取決於初始確認時本集團有否不可撤回地選擇將權益投資按公允價值計量且其變動計入其他綜合收益。衍生金融工具投資的計量視乎該衍生工具是否被指定為對沖工具，倘被指定為對沖工具，則視乎被對沖項目的性質。

本集團僅當管理該等資產之業務模式變動時重新分類債務投資。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.5 投資及其他金融資產(續)

(b) 確認及終止確認

金融資產的常規買賣於交易日期(本集團承諾買賣該資產的日期)予以確認。當收取該金融資產現金流量的權利已終止或已轉移，並且本集團已轉移所有權絕大部分風險及回報時，本集團將終止確認金融資產。

(c) 計量

初始確認時，本集團按公允價值加(倘若並非屬按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產)收購金融資產直接應佔交易成本計量金融資產。按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產的交易成本即時計入開支。

確定具有嵌入衍生工具的金融資產的現金流量是否僅為支付本金和利息時，應整體考慮該等金融資產。

(i) 債務工具

債務工具之後續計量視乎本集團管理資產之業務模式及該資產的現金流量特徵而定。本集團將債務工具分類為三個計量類別：

- 攤餘成本：倘若為收回合約現金流量而持有之資產的現金流量僅為支付本金及利息，則該等資產按攤餘成本計量。該等金融資產的利息收入按實際利率法計入財務收入及其他收入。終止確認產生的任何損益連同匯兌收益及虧損直接於合併損益表確認。
- 按公允價值計量且其變動計入其他綜合收益：倘若為收回合約現金流量及處置金融資產而持有之資產的現金流量僅為支付本金及利息，則該等資產按公允價值計量且其變動計入其他綜合收益。賬面價值變動計入其他綜合收益，惟於合併損益表確認的減值收益或虧損、利息收入及匯兌收益及虧損之確認除外。終止確認金融資產時，先前於其他綜合收益確認的累計收益或虧損由權益重新分類至損益。該等金融資產的利息收入按實際利率法計入財務收入。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.5 投資及其他金融資產(續)

(c) 計量(續)

(i) 債務工具(續)

- 按公允價值計量且其變動計入損益：未達攤餘成本或按公允價值計量且其變動計入其他綜合收益標準的資產按公允價值計量且其變動計入損益。後續按公允價值計量且其變動計入損益之債務投資的收益或虧損於合併損益表確認，並於產生期間在「其他收益淨額」列報淨額。

(ii) 權益工具

本集團後續按公允價值計量所有權益投資，惟使用權益法入賬的投資除外。按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產的公允價值變動於合併損益表的「其他收益淨額」確認。

(iii) 衍生金融工具

衍生工具在衍生工具協議簽訂之日初始按公允價值計量且其變動計入損益，隨後在各報告期末重新計量其公允價值。衍生工具的公允價值為正數時列作金融資產入賬，為負數時則列作金融負債入賬，並分別於合併資產負債表確認為「按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產」及「按公允價值計量且其變動計入損益之金融負債」。

不符合套期會計準則的衍生工具的公允價值變動，立即於合併損益表中確認並計入於「其他收益淨額」項下的匯兌(虧損)/收益淨額及按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產公允價值收益淨額(如適用)。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.5 投資及其他金融資產(續)

(d) 減值

本集團主要有以下兩類金融資產適用於國際財務報告準則第9號的預期信貸虧損模型(附註3.1(b))：

- 貿易應收款項；及
- 其他應收款項。

本集團按預期基準評估按攤餘成本計量的金融資產的相關預期信貸虧損。

本集團應用國際財務報告準則第9號允許的簡易方法評估貿易應收款項，國際財務報告準則第9號規定於初始確認應收款項時確認預期存續期虧損。現金及現金等價物、受限制現金、定期存款及按攤餘成本計量的其他金融資產亦須遵守國際財務報告準則第9號的減值規定，可識別的減值虧損並不重大。

2.1.6 貿易應收款項

貿易應收款項為就日常業務過程中提供服務而應收客戶的款項。倘若預期貿易應收款項可於一年以內或一般業務營運週期(如較長)收回，則分類為流動資產，否則呈列為非流動資產。

貿易應收款項初始按可無條件獲得的對價金額進行確認，但當其包含重大融資成分時，按公允價值確認。貿易應收款項其後採用實際利率法按攤餘成本扣除虧損撥備計量。有關本集團貿易應收款項的其他詳情見附註19及有關本集團減值政策的描述見附註2.1.5(d)。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.7 借款

借款初始按公允價值並扣除產生之交易成本確認。借款其後按攤餘成本列賬。所得款項(扣除交易成本)與贖回價值的任何差額採用實際利率法於借款期間在合併損益表確認。

在貸款很有可能會被部分或全部提取的情況下，設立貸款融資所支付的費用確認為貸款交易成本。在此情況下，該費用遞延至提取貸款為止。如無法證明該貸款很有可能會被部分或全部提取，該費用資本化作為流動資金服務的預付款項，並於有關融資期間攤銷。

借款於合約訂明之責任解除、撤銷或屆滿時終止確認。已解除或轉移至另一方之金融負債的賬面值與所支付對價(包括所轉讓的任何非現金資產或所承擔的負債)之差額，須於合併損益表確認。

除非於報告期末，本集團有權將負債的清償遞延至報告期後至少12個月，否則借款分類為流動負債。

將附帶契諾的貸款安排分類為流動或非流動時，會考慮本集團須於報告期末或之前遵守的契諾。本集團須於報告期後遵守的契約並不影響分類。

所有借款成本於產生期間於合併損益表確認。

2.1.8 當期及遞延所得稅

期內所得稅開支或收益指即期應課稅收入按各司法權區的適用所得稅率計算的應繳稅項，並透過暫時性差異及未使用稅項虧損所引起的遞延稅項資產及負債之變動予以調整。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.8 當期及遞延所得稅(續)

(a) 當期所得稅

當期所得稅支出根據本公司、其附屬公司以及結構性實體經營業務及產生應課稅收入的國家或司法權區於報告期末已頒佈或實質上已頒佈的稅務法律計算。管理層就適用稅務法律受詮釋所規限的情況定期評估報稅的狀況，本集團在適用情況下根據預期須向稅務機關繳納的稅款設定撥備。

(b) 遞延所得稅

對於資產及負債的稅基與其在合併財務報表賬面價值的暫時性差異，使用負債法悉數撥備列作遞延所得稅。然而，倘若遞延稅項負債來自初步確認商譽，則不予確認。倘若遞延所得稅來自初步確認交易(業務合併除外)的資產或負債，且進行有關交易時並無影響會計或應課稅利潤或虧損，也不產生等額應課稅及可扣減暫時性差異，則亦不予列賬。遞延所得稅按截至報告期末已頒佈或實質上已頒佈，並預期將於相關遞延稅項資產實現或遞延稅項負債清償時應用的稅率(及法律)計算。

遞延稅項資產僅在未來很可能有可供使用可扣減暫時性差異及稅項虧損的應課稅金額時確認。

倘若本公司能控制暫時性差異的撥回時間且該等差額很可能於可預見將來不會撥回，則不會就境外業務投資賬面價值與稅基之間的暫時性差異確認遞延稅項負債及資產。

倘若有可依法執行權利將當期稅項資產與負債抵銷，且遞延稅項結餘與同一稅務機關相關，則遞延稅項資產與負債互相抵銷。倘若實體有可依法執行的抵銷權利且有意按淨值基準結清或同時變現資產及結清負債時，則當期稅項資產與稅項負債互相抵銷。

當期及遞延所得稅於合併損益表確認，惟有關於其他綜合收益或直接於權益確認的項目除外。在此情況下，稅項於其他綜合收益或直接於權益中確認。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.9 以股份為基礎的薪酬

本集團實行首次公開發售前僱員持股計劃、首次公開發售後購股權計劃、首次公開發售後受限制股份單位計劃及2023股份激勵計劃(以下統稱「**股份激勵計劃**」)，據此本集團從僱員、董事及其他合資格人士獲得服務作為權益工具(包括購股權及受限制股份單位)的對價。

(i) 購股權

購股權將支銷的總金額經參考授出的購股權的公允價值使用二項式模型釐定：

- 包括任何市場表現條件；
- 不包括任何服務及非市場表現歸屬條件的影響；及
- 包括任何非歸屬條件的影響。

(ii) 受限制股份單位

受限制股份單位將支銷的總金額經參考於授出日期的本公司股份的公允價值釐定。

以股份為基礎的薪酬開支於確認時計入合併損益表，並相應記入權益或負債。負債於各報告日期直至及於結算日期重新計量。

購股權及受限制股份單位的總開支於歸屬期(滿足所有具體歸屬條件的期間)內使用加速法確認。根據該方法，分級歸屬獎勵的每次分期歸屬均視為單獨的以股份為基礎的獎勵，因此每次分期歸屬均單獨計量並計入開支，從而加速確認以股份為基礎的薪酬開支。於各期末，本公司根據非市場歸屬及服務條件修訂對預期將歸屬的權益工具數目的估計，並於合併損益表確認修訂原有估計的影響(如有)，同時對權益作出相應調整。

此外，在某些情況下，僱員可能在授出日期之前提供服務，因此授出日期公允價值乃為確認於服務開始日期與授出日期之間期間的開支而估計。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 收入確認

本集團通過線上營銷服務、直播及其他服務產生收入。本集團於約定貨品或服務的控制權轉移至客戶時確認收入，並扣除增值稅、返佣及若干銷售獎勵。倘若服務的控制權於一段時間內轉移，則收入於合約期內通過參考履行履約義務的進度予以確認。否則，收入於客戶獲得貨品及服務的控制權時於某一時間點予以確認。

與客戶簽訂的合約可能包括多項履約義務。對於該等安排，本集團基於彼等相關單項銷售價格分配交易價格至每一項履約義務。本集團一般基於向客戶收取的價格釐定單項的銷售價格。

(a) 本集團主要收入來源的會計政策

(i) 線上營銷服務

本集團提供多元化的線上營銷解決方案，主要包括基於效果的營銷服務(基於實際效果計量)及基於展示的營銷服務(即在協定時間段內展示營銷內容)。本集團基於協定返佣率及估計收入金額給予客戶(包括代理)返佣，作為可變對價列賬。收入根據向客戶收取的價格(扣除給予客戶的返佣)確認。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 收入確認(續)

(a) 本集團主要收入來源的會計政策(續)

(i) 線上營銷服務(續)

為履行與若干客戶簽訂的合約，本集團與第三方平台簽訂合作協議，將本集團客戶營銷內容投放至第三方平台。就上述服務而言，由於本集團通過合作合約獲得第三方平台服務的控制權(在某些情況下結合其他服務提供予客戶)，故本集團是履行該等營銷服務合約的主要責任人。本集團亦主要負責履行該等營銷服務，是由於本集團是唯一與客戶簽訂協議的一方。因此，本集團按總額基準確認來自客戶合約的收入，並將來自第三方平台的費用以銷售成本列賬。

基於效果的營銷服務

本集團提供基於效果的營銷服務，允許客戶在本集團的移動平台上及第三方互聯網產品進行推廣。基於效果的營銷服務的呈列及交付方式主要為顯示可點擊縮略圖或營銷內容的短視頻或直播曝光。基於效果的營銷服務收入於達成相關特定效果評估時確認。

基於展示的營銷服務

基於展示的營銷服務允許客戶以開屏啟動於首頁彈出、傳統橫幅及標誌等形式在平台的多個頁面進行推廣。收入於營銷內容展示期間按比例確認。一般而言，基於展示的營銷服務均為短期。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 收入確認(續)

(a) 本集團主要收入來源的會計政策(續)

(ii) 直播

本集團運營及維護移動平台，用戶可在平台上免費觀看主播的直播表演，進行實時互動。本集團運營虛擬物品系統，觀眾可購買虛擬物品並作為禮物贈送給主播以示支持及讚賞。直播收入來自在平台上銷售虛擬物品，觀眾是本集團的客戶。本集團生產及交付虛擬物品。一旦觀眾將虛擬物品贈送給主播，本集團不再有與虛擬物品相關的義務，故虛擬物品銷售於觀眾將其贈送給主播時確認為收入。觀眾將虛擬物品贈送給主播前，虛擬物品銷售所得款項以「客戶預付款」列賬。

為吸引主播加入平台，本集團根據與主播簽訂的協議分享收入。

本集團已評估並認為本集團是平台虛擬物品銷售的主要責任人。本集團生產虛擬物品，在轉讓予客戶前控制虛擬物品，且本集團設定虛擬物品的價格。因此，本集團按總額基準記錄虛擬物品銷售收入，而根據協議中的預先釐定比例支付予主播的收入分成於合併損益表內確認為「銷售成本」。

(iii) 其他服務

其他服務收入主要包括電商業務、網絡遊戲及其他增值服務的收入，包括可靈AI。對於電商業務，本集團允許商家於其平台促銷及出售商品並根據協定的佣金比率就通過其平台完成的商品出售收取佣金。本集團並無控制通過其平台出售的商品。電商業務有關的佣金收入於相關交易完成時確認。對於網絡遊戲及其他增值服務，收入於本集團在服務合約下的履約義務達成時確認。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 收入確認(續)

(b) 激勵及優惠券

為推廣平台及吸引更多用戶，本集團酌情向用戶提供現金獎勵、紅包、優惠券等各類激勵。對不同激勵計劃的不同特徵進行評估以釐定提供的激勵是否為應付客戶對價。該評估包括考慮用戶會否被視為本集團客戶。

用戶完成若干任務後會獲授激勵。倘若並無已識別的獨立服務且激勵與過往、目前或未來收入相關，則激勵入賬列為收入扣減項，如給予客戶的獎勵及可於未來交易中使用的優惠券等。對來自用戶的獨立服務的激勵(如邀請好友下載或登錄快手平台、發佈或觀看包含營銷內容的短視頻等)，入賬列為「銷售及營銷開支」。

(c) 合約結餘

倘若客戶合約訂約方已履約，本集團視乎本集團履約與客戶付款之間的關係於資產負債表中將合約呈列為合約資產或合約負債。合約結餘包括貿易應收款項及客戶預付款。

應收款項於本集團擁有無條件收取對價的權利時入賬。倘若經過一段時間是到期支付對價的唯一前提，則收取對價的權利為無條件。

付款條款與條件根據合約及服務類型變化。合約負債是本集團向客戶轉讓已自客戶收取對價的商品或服務的責任。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.10 收入確認(續)

(d) 可行權宜及豁免

由於本集團絕大部分合約的有效期為一年或以下，故本集團已選擇使用可行權宜不披露有效期一年或以下的剩餘履約義務。

收入準則規定，本集團須就獲取客戶合約的增量成本(倘若該等成本的收入預計超過一年)確認資產。本集團認為銷售人員的銷售佣金符合獲取合約的增量成本定義。然而，本集團於攤銷期應為一年或以下時應用可行權宜將該成本計入為獲取客戶合約而產生的成本。

(e) 融資組成部分

本集團預計並無自所承諾貨物或服務轉讓予客戶至客戶付款期限超過一年的合約。因此，本集團應用可行權宜並未就貨幣時間價值調整任何交易價格。

2.1.11 每股盈利

每股基本盈利按：

- (a) 本公司權益持有人應佔盈利，不包括普通股除外的任何股票服務成本；及
- (b) 財政年度內已發行普通股加權平均數計算，並就年內已發行普通股紅股部分作出調整，並剔除庫存股份。

計算每股攤薄盈利時，會調整用於釐定每股基本盈利的數額，以反映以下因素：

- (a) 與攤薄潛在普通股相關的除所得稅後影響的利息及其他融資成本；及
- (b) 假設轉換所有攤薄潛在普通股而可能發行的額外普通股的加權平均數。

2 會計政策概要(續)

2.1 重大會計政策概要(續)

2.1.12 租賃

本集團作為承租人租賃互聯網數據中心、辦公樓及土地。除土地外的租賃合約通常為幾個月至13年左右的固定期限。租賃於租賃資產可供本集團使用當日確認為使用權資產及相應租賃負債。

合約可能包括租賃及非租賃部分。本集團根據相對獨立價格將合約對價分配至租賃及非租賃部分。租賃條款按個別基準協商且包括廣泛的不同條款與條件。除出租人所持租賃資產的抵押權益外，租賃協議並無任何契約。租賃資產不得用作借款的抵押品。

租賃產生的資產及負債初始按現值基準計量。租賃負債包括固定付款(包括實際固定付款)的淨現值。將根據合理確定的延期權利作出的租賃付款亦計入負債計量。

租賃付款於本金及融資成本之間分配。融資成本於租期內計入合併損益表，藉此制定各期間剩餘負債的固定週期性利率。

使用權資產按包括下列各項的成本計量：

- 租賃負債初始計量金額；
- 於開始日或之前作出的任何租賃付款減任何已收租賃獎勵；
- 任何初始直接成本；及
- 恢復成本。

使用權資產通常按資產預計未來經濟利益消耗的方法於資產使用期限及租期的較短者折舊。倘若本集團合理確定行使購買選擇權，使用權資產於相關資產使用期限內折舊。

與短期租賃相關的付款按直線法於合併損益表確認為開支。短期租賃為租期12個月或以下且並無購買選擇權的租賃。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要

2.2.1 附屬公司

附屬公司指本集團擁有控制權的所有實體(包括結構性實體)。當本集團因參與該實體活動而可以或有權收取可變回報，並有能力通過其引導該實體活動的權力影響此等回報時，本集團即控制該實體。附屬公司在控制權轉至本集團之日起全面合併入賬，在控制權終止之日起停止合併入賬。

集團公司間的公司內部交易、結餘及未變現收益會予以對銷。除非交易有證據顯示所轉讓資產出現減值，否則未變現虧損亦會對銷。附屬公司的會計政策已按需要變更，以確保與本集團所採納政策一致。

附屬公司業績及權益中的非控股權益分別列示於合併損益表、合併綜合收益表、合併資產負債表及合併權益變動表內。

(a) 通過合約安排控制的附屬公司

為遵守中華人民共和國(「中國」)禁止或限制外商公司擁有者參與提供互聯網內容及其他受限制業務的法律法規，本集團通過若干中國經營實體在中國經營其網站及其他受限制業務，該等中國經營實體由登記股東(「名義股東」)持有。本集團與中國經營實體簽訂合約安排(「合約安排」)。合約安排包括獨家技術諮詢和服務協議、獨家購買權協議、股權質押協議及授權委託書，使得本集團能夠：

- 管理中國經營實體的財務及營運政策；
- 行使權益持有人對中國經營實體的投票權；
- 收取外商獨資企業酌情決定的中國經營實體產生的絕大部分經濟利益回報以換取外商獨資企業提供的獨家技術支持、諮詢及其他服務；
- 取得不可撤銷的獨家權利，以隨時及不時按轉讓時中國相關法律允許的最低對價購買中國經營實體的部分或全部股權；及

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.1 附屬公司(續)

(a) 通過合約安排控制的附屬公司(續)

- 自其各自名義股東取得全部股權質押，作為所有中國實體應付本集團的抵押品，以保證該等實體履行合約安排責任。

因此，本集團有權控制該等實體。故此，彼等呈列為由本集團控制的實體。

(b) 業務合併

本集團採用購買法將所有業務合併入賬，不論是否已收購權益工具或其他資產。就收購附屬公司轉讓的對價包括：

- 所轉讓資產的公允價值；
- 已收購業務前擁有人產生的負債；
- 本集團發行的股權；
- 或然對價安排產生的任何資產或負債的公允價值；及
- 該附屬公司任何先前存在的股權的公允價值。

業務合併收購的可識別資產及承擔的負債及或然負債初步按其於收購日期的公允價值計量(惟有限的例外情形除外)。本集團按個別收購基準確認於被收購實體的任何非控股權益，非控股權益可按公允價值或按非控股權益分佔被收購實體可識別資產淨值的比例計量。收購相關成本於產生時計入開支。

所轉讓對價、於被收購實體的任何非控股權益金額及任何先前於被收購實體的股權於收購日期的公允價值超逾所收購可識別資產淨值之公允價值的差額入賬列作商譽。

倘若業務合併分階段進行，則收購方先前持有的被收購方股權於收購日期的賬面價值按收購日期的公允價值重新計量。該重新計量產生的任何收益或虧損於合併損益表確認。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.1 附屬公司(續)

(c) 本公司獨立財務報表

於附屬公司的投資按成本扣除減值列賬。成本包括投資的直接歸屬成本。本公司將附屬公司業績按已收及應收股息基準入賬。

當收到於附屬公司投資的股息時，倘若股息超過附屬公司在宣派股息期間的綜合收益總額，或在獨立財務報表的投資賬面價值超過在合併財務報表列示的被投資公司資產淨值(包括商譽)的賬面價值時，須對有關投資進行減值測試。

2.2.2 聯營公司

聯營公司乃本集團於其中擁有重大影響力而非控制權或共同控制權的所有實體。本集團以可轉換可贖回優先股的形式於聯營公司的投資計入按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產。所有以普通股形式且具重大影響力之聯營公司的投資採用權益法入賬，按成本初始確認，並於其後調整，以在合併損益表中確認本集團應佔被投資公司收購後損益的份額，以及在其他綜合收益中確認本集團應佔被投資公司其他綜合收益變動中的份額。已收或應收聯營公司股息確認為投資賬面價值減少。

當本集團應佔以權益列賬的投資虧損等於或超過其於實體的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項)，除非其已產生責任或代表其他實體付款，本集團不會進一步確認虧損。

本集團與其聯營公司間交易的未變現收益會予以對銷，惟以本集團於該等實體的權益為限。除非交易有證據顯示所轉讓資產出現減值，否則未變現虧損亦會對銷。以權益列賬的被投資公司之會計政策已按需要變更，以確保與本集團所採納政策一致。

本集團於各報告日期釐定是否有客觀證據證明按權益法入賬之投資出現減值。倘如此，本集團會按投資可收回金額與其賬面價值的差額計提減值撥備，並於合併損益表內「其他收益淨額」確認有關金額。

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.2 聯營公司(續)

於聯營公司中的股權所產生攤薄收益或虧損於合併損益表中確認。倘在聯營公司中的擁有權益被減少，但保留共同控制權或重大影響力，則僅一部分之前在其他綜合收益中被確認的金額將被重新分類至損益表(如適用)。

2.2.3 分部報告

經營分部與呈報予主要經營決策者的內部報告方式一致。主要經營決策者已確定為本集團首席執行官，負責資源分配及對營運分部的表現評估。

2.2.4 外幣換算

(a) 功能及列報貨幣

本集團各實體的財務資料所載項目均按各實體於主要經濟環境營運的貨幣(「功能貨幣」)計量。本公司及其若干海外附屬公司的功能貨幣為美元。本公司的主要附屬公司及結構性實體於中國註冊成立，而該等附屬公司及結構性實體視人民幣為其功能貨幣。本集團的列報貨幣為人民幣。

(b) 交易及結餘

外幣交易採用於交易日期的匯率換算為功能貨幣。結算此等交易產生的匯兌盈虧及將以外幣計值的貨幣資產及負債以年末匯率換算產生的匯兌盈虧按淨額基準在合併損益表內的「其他收益淨額」中確認。

以外幣為單位按公允價值計量的非貨幣性項目，按釐定公允價值當日的匯率換算。按公允價值列賬的資產及負債的換算差額呈報為公允價值盈虧的一部分。例如，非貨幣性資產及負債(例如按公允價值計量且其變動計入損益的權益工具)的換算差額在合併損益表中確認為「其他收益淨額」一部分。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.4 外幣換算(續)

(c) 集團公司

功能貨幣與列報貨幣不同的(當中並無惡性通貨膨脹經濟體的貨幣)所有集團實體的業績及財務狀況按以下方法換算為列報貨幣：

- 每份呈報的資產負債表內的資產及負債按該資產負債表日期的收市匯率換算；
- 每份損益表的收入及開支按平均匯率換算(除非該匯率非交易日期匯率累計影響的合理約數，在此情況下，收入及開支按交易日期的匯率換算)；及
- 所有由此產生的貨幣換算差額在其他綜合收益中確認。

合併賬目時，換算境外業務的投資淨額產生的匯兌差額計入其他綜合收益。

收購境外實體產生的商譽及公允價值調整視為該境外實體的資產及負債，並按收市匯率換算。

2.2.5 抵銷金融工具

當本集團目前有合法可執行權利抵銷已確認金額，且擬同時按淨值結算或變現資產和清償負債時，金融資產及負債會互相抵銷，並於資產負債表內呈報淨值。

2.2.6 現金及現金等價物以及受限制現金

就呈列現金流量表而言，現金及現金等價物包括銀行現金、初始期限為三個月內的定期存款、銀行通知存款及可隨時轉換為已知數額現金且價值變動風險較少之其他金融機構持有的現金。

提取、使用或作為擔保抵押受到限制的現金，於合併資產負債表單獨報告，且並未於合併現金流量表計入現金及現金等價物總額。

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.7 股本

普通股被分類為權益。直接歸屬於發行新股或購股權的增量成本在權益中列示為所得款項的減少。

2.2.8 購回股份

於本集團購回本公司普通股時，所支付的對價(包括任何直接可歸屬的增量成本)作為庫存股份從本公司權益持有人應佔權益中扣除，直至普通股被註銷或重新發行。

2.2.9 應付賬款及其他應付款項

應付賬款及其他應付款項指財政年末前向本集團提供商品及服務而未獲支付的負債。除非付款並非於報告期後12個月內到期，否則應付賬款及其他應付款項呈列為流動負債。應付賬款及其他應付款項初步按公允價值確認，其後採用實際利率法按攤餘成本計量。

2.2.10 僱員福利

(a) 短期責任

本集團就截至報告期末的僱員服務確認工資及薪金負債(包括預期於僱員提供相關服務期末後12個月內結清的非貨幣福利及年假)，並按結清負債時預期將支付的金額計量。該負債列為當期僱員福利責任，計入合併資產負債表的其他應付款項及應計費用。

(b) 退休金責任

本集團實行定額供款計劃，以強制形式向公開管理的退休保險計劃定額供款。對該等計劃的供款於產生時計入合併損益表，且不會因該等在供款完全歸屬前退出計劃的人士沒收的供款而減少。作出供款後，本集團再無其他付款責任。供款到期時即確認為僱員福利開支。

合併財務報表附註

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.11 政府補助

政府補助於可合理確保將獲得補助且本集團將符合所有附帶條件時按公允價值確認。

與成本有關的政府補助遞延入賬，並於所需期間內在合併損益表中確認，以與其擬補償的成本相對應。

與購買物業及設備有關的政府補助作為遞延收入計入非流動負債，以及隨相關資產的預計使用壽命按直線法計入合併損益表。

2.2.12 財務收入

按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產所得利息收入計入該等資產公允價值收益淨額，請參閱下文附註7。

倘若利息收入產生自為現金管理目的所持金融資產，則呈列為財務收入，請參閱下文附註10。

利息收入按金融資產(其後產生信貸減值的金融資產除外)總賬面價值使用實際利率計算。產生信貸減值的金融資產，實際利率應用於金融資產賬面淨值(扣減虧損撥備)。

2.2.13 撥備

當本集團須就過去事件承擔現有法律或推定責任，履行該責任可能導致資源流出，且有關金額能可靠估計，方會確認撥備。不會就未來經營損失確認撥備。

倘若出現多項類似責任時，因履行責任而導致資源流出的可能性通過整體考慮責任類別而釐定。即使同一類別責任中任何一項導致資源流出的可能性很小，仍須確認撥備。

撥備乃按管理層於報告期末對履行現時責任所需支出的最佳估計的現值計量。用於釐定現值的貼現率是稅前利率，反映當期市場對貨幣時間價值及該負債的特定風險的評估。隨時間流逝而增加的撥備確認為利息支出。

2 會計政策概要(續)

2.2 其他會計政策概要(續)

2.2.14 股息分派

就於報告期末或之前已宣派但於報告期末並未分派的任何股息金額(須經適當授權及不再由本公司酌情決定)作出撥備。

3 財務風險管理

3.1 財務風險因素

本集團的業務面臨各種財務風險：市場風險(包括外匯風險、利率風險及價格風險)、信貸風險及流動資金風險。本集團的整體風險管理計劃側重金融市場的不可預測性，務求減少對本集團財務表現的潛在不利影響。本集團高級管理層負責風險管理。

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

外匯風險主要來自本集團實體功能貨幣以外貨幣計值的已確認的資產及負債。

截至2025年12月31日止年度，本集團大部分交易以人民幣及美元結算，而少數交易則以巴西雷亞爾等外幣計值。因此，除下述借款外，本集團的業務並無任何重大外匯風險，由於本集團並無以經營實體各自功能貨幣以外貨幣計值的重大資產或負債，因此我們所面臨的整體風險有限。

截至2025年12月31日，本集團一家功能貨幣為美元的附屬公司借入無抵押人民幣銀行貸款。銀行貸款的詳情於附註26披露。在所有其他變量保持不變的情況下，倘人民幣兌美元升值/貶值3%，由於換算以人民幣計值的銀行貸款及相關所得款項產生的匯兌虧損/收益，將導致截至2025年12月31日止年度的除所得稅前利潤下降/上升約人民幣272百萬元(2024年：人民幣269百萬元)。上述敏感度分析並無考慮經濟對沖的任何影響。

合併財務報表附註

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(i) 外匯風險(續)

本集團透過定期審閱本集團的外匯風險敞口淨額管理外匯風險，盡可能通過自然對沖將這些風險敞口降至最低，並訂立了若干外匯期權及遠期協議以經濟方式部分對沖其主要來自借款的外匯風險。根據該等合約，本集團有權或與交易對手協定按指定匯率結算。截至2025年12月31日，該等未完成合約的名義本金總額為1,230百萬美元(2024年：1,230百萬美元)。本集團將繼續監察匯率變動，並將採取必要的措施降低外匯風險。

(ii) 利率風險

本集團的利率風險主要來自定期存款、現金及現金等價物、按攤餘成本計量的投資、應付票據及借款。按浮動利率計息的款項令本集團面臨現金流利率風險，而按固定利率計息的款項令本集團面臨公允價值利率風險。

倘按浮動利率計息的借款的利率上升／下降50個基點，截至2025年12月31日止年度的除所得稅前利潤將下降／上升人民幣67百萬元(2024年：人民幣27百萬元)。

本集團預期利率變動不會對按浮動利率計息的資產造成重大影響，因為該等資產之利率預計不會出現大幅變動。

本集團定期監察利率風險，確保不會面對不必要的重大利率變動風險。

(iii) 價格風險

本集團分類為按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產之上市和非上市實體投資面臨權益價格風險。本集團一般不會面臨商品價格風險。為管理投資引致的價格風險，本集團分散投資組合。管理層進行的敏感度分析詳情，請參閱附註3.3。

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險

信貸風險主要來自現金及現金等價物、定期存款、受限制現金、貿易應收款項、其他應收款項、按攤餘成本計量的其他金融資產以及分類為按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產的理財產品及其他投資。該等金融資產的賬面價值指本集團相應類型金融資產面臨的最大信貸風險。

(i) 風險管理

貿易及其他應收款項按組合管理。財務團隊負責在提供標準信用付款條款前管理及分析每名新客戶／債務人的信貸風險。本集團評估客戶及其他債務人的信用質素時會考慮諸多因素，包括彼等的財務狀況、過往運營及財務表現及其他因素。

現金及現金等價物、定期存款、受限制現金、按攤餘成本計量的其他金融資產以及分類為按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產的理財產品及其他投資主要於信譽良好的中國金融機構及中國境外的國際金融機構購買。該等金融機構近期並無違約紀錄。預期信貸虧損並不重大。

(ii) 金融資產減值

貿易應收款項

本集團應用國際財務報告準則第9號的簡易方法計量預期信貸虧損，估計所有貿易應收款項的預期存續期信貸虧損。為計量預期信貸虧損，貿易應收款項已根據共有信貸風險特點及信用評級分組。

預期虧損率以過往付款情況、過往虧損率及外界信用評級機構發佈的資料為基準，再作出調整以反映有關影響客戶結算應收款項能力的宏觀經濟因素的當前及前瞻性資料。本集團考慮到中國消費者價格指數、國內生產總值及生產者價格指數等宏觀經濟因素的預計變動，繼而根據該等因素的預計變動相應調整過往虧損率。

合併財務報表附註

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

貿易應收款項(續)

按上述基準，貿易應收款項虧損撥備釐定如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣	2024年 人民幣
	以百萬元計，百分比除外	
預期虧損率	2.10%	2.24%
賬面總值	8,301	6,827
虧損撥備	174	153

當不存在可收回的合理預期時，本集團會核銷貿易應收款項。不存在可收回的合理預期的指標其中包括債務人無法與本集團達成還款計劃及債務人發生嚴重財務困難的跡象。

貿易應收款項的減值虧損於經營利潤內列賬為「行政開支」。先前核銷的金額後續收回記入同一科目內。

其他應收款項

其他應收款項減值按12個月預期信貸虧損或預期存續期信貸虧損計量，視乎初始確認後信用風險有否大幅增加而定。倘若自初始確認後，其他應收款項信用風險大幅增加，則減值按預期存續期信貸虧損計量。管理層根據歷史結算紀錄及過往經驗定期對其他應收款項的可回收性進行組合評估及個別評估。

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 金融資產減值(續)

其他應收款項(續)

按上述基準，其他應收款項虧損撥備釐定如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣	2024年 人民幣
	以百萬元計，百分比除外	
預期虧損率	5.70%	3.11%
賬面總值	3,016	1,574
虧損撥備	172	49

(c) 流動資金風險

本集團擬維持充足的現金及現金等價物。由於相關業務不斷變化的性質，本集團制定政策定期監察流動資金風險，維持充足的流動資產或保持充足的財務安排以滿足本集團的流動資金需求。

合併財務報表附註

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動資金風險(續)

下表根據各資產負債表日期至合約到期日的剩餘期限按有關到期組別分析本集團的金融負債。下表所披露的金額為合約非貼現現金流量。

	不足一年 人民幣百萬元	一至兩年 人民幣百萬元	兩至五年 人民幣百萬元	五年以上 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
截至2025年12月31日					
非衍生金融工具					
— 應付賬款	27,209	—	—	—	27,209
— 借款	2,323	11,265	—	—	13,588
— 其他應付款項及應計費用 (不包括非金融負債)	22,939	—	—	—	22,939
— 租賃負債	4,024	2,408	3,092	1,506	11,030
總計	56,495	13,673	3,092	1,506	74,766
衍生金融工具					
— 總額結算的外幣遠期 (流入)	—	(4,260)	—	—	(4,260)
— 流出	—	4,294	—	—	4,294
總計	—	34	—	—	34

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動資金風險(續)

	不足一年 人民幣百萬元	一至兩年 人民幣百萬元	兩至五年 人民幣百萬元	五年以上 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
截至2024年12月31日					
非衍生金融工具					
— 應付賬款	27,470	—	—	—	27,470
— 借款	349	349	11,272	—	11,970
— 其他應付款項及應計費用 (不包括非金融負債)	17,523	—	—	—	17,523
— 租賃負債	3,792	3,316	3,266	1,221	11,595
總計	49,134	3,665	14,538	1,221	68,558
衍生金融工具					
— 總額結算的外幣遠期 (流入)	—	—	(4,260)	—	(4,260)
— 流出	—	—	4,396	—	4,396
總計	—	—	136	—	136

3.2 資本管理

本集團的資本管理目的是保障本集團能持續經營，以為股東提供回報和為其他利益相關者提供利益，同時維持最佳資本結構以長期提升股東價值。

本集團定期審查資本架構以監管資本(包括權益及借款)。作為該項審查的一環，本集團會考慮資本成本及與已發行股本有關的風險。本集團或會調整向股東支付的股息金額、向股東退資、發行新股份、購回本公司股份或籌借／償還借款。本公司董事認為，本集團資本風險水平低。

合併財務報表附註

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計

(a) 公允價值層級

下表根據在計量公允價值的估值技術中所運用到的輸入參數的層級，分析本集團於各資產負債表日按公允價值入賬的金融工具。該等輸入參數按照公允價值層級歸類為如下三個層級：

- (1) 相同資產或負債在活躍市場的報價(未經調整)(第一層級)；
- (2) 除了第一層級所包括的報價外，該資產或負債直接(即價格)或間接(即源自價格)可觀察的輸入參數(第二層級)；及
- (3) 資產或負債並非依據可觀察市場數據的輸入參數(即非可觀察輸入參數)(第三層級)。

下表為於2025年12月31日按公允價值計量之本集團金融資產及負債：

	第一層級 人民幣百萬元	第二層級 人民幣百萬元	第三層級 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
資產				
按公允價值計量且其變動計入損益之 金融資產				
— 上市實體投資	149	—	574	723
— 非上市實體投資	—	—	2,551	2,551
— 衍生金融工具	—	354	—	354
— 理財產品及其他	—	62	62,734	62,796
	<u>149</u>	<u>416</u>	<u>65,859</u>	<u>66,424</u>
負債				
按公允價值計量且其變動計入損益之 金融負債				
— 衍生金融工具	—	30	—	30
	<u>—</u>	<u>30</u>	<u>—</u>	<u>30</u>

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(a) 公允價值層級(續)

下表為於2024年12月31日按公允價值計量之本集團金融資產及負債：

	第一層級 人民幣百萬元	第二層級 人民幣百萬元	第三層級 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
資產				
按公允價值計量且其變動計入損益之				
金融資產				
— 上市實體投資	86	—	—	86
— 非上市實體投資	—	—	2,719	2,719
— 衍生金融工具	—	293	—	293
— 理財產品及其他	—	236	48,146	48,382
	<u>86</u>	<u>529</u>	<u>50,865</u>	<u>51,480</u>
負債				
按公允價值計量且其變動計入損益之				
金融負債				
— 衍生金融工具	—	129	—	129
	<u>—</u>	<u>129</u>	<u>—</u>	<u>129</u>

在活躍市場買賣的金融工具的公允價值根據各報告日期的市場報價列賬。本集團持有的金融資產的市場報價為當時買方報價。此等工具列入第一層級。

沒有在活躍市場買賣的金融工具的公允價值利用估值技術釐定。估值技術盡量利用可觀察市場數據(如有)，盡量少依賴主體的特定估計。如釐定工具的公允價值所需的所有重大輸入參數為可觀察數據，則該工具列入第二層級。

本集團資產及負債中的第二層級工具主要包括外匯期權、外匯遠期及列於理財產品及其他的永續債券。

如一項或多項重大輸入參數並非根據可觀察市場數據，則該工具列入第三層級。

合併財務報表附註

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(a) 公允價值層級(續)

本集團資產的第三層級工具主要包括於非上市實體以及理財產品及其他之投資(不包括永續債券投資)(附註18)。

(b) 用於釐定公允價值的估值技術及關鍵輸入參數

用以估值金融工具的特定估值技術及關鍵輸入參數包括：

- 同類型工具的市場報價或交易商報價；
- 貼現現金流量模型及不可觀察輸入參數，主要包括預期未來現金流量及貼現率假設；
- 外匯遠期的公允價值乃參考合約行使／遠期利率與相同到期日的市場遠期匯率之差額貼現值釐定；
- 外匯期權的公允價值乃參考兩種貨幣的即期匯率、匯率波動性、無風險利率及期權合約行使利率並採用期權定價模型(如Garman-Kohlhagen模型)釐定；及
- 可觀察輸入參數及不可觀察輸入參數之整合，包括無風險利率、預期波幅、缺乏市場流通性折讓率及市場倍數等。

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(c) 在第三層級內的金融工具

下表呈列截至2025年及2024年12月31日止年度按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產的第三層級項目變動。

	按公允價值計量 且其變動計入 損益之金融資產 人民幣百萬元
於2025年1月1日	50,865
添置	130,286
處置	(117,599)
公允價值變動*	3,005
匯兌差額	(698)
於2025年12月31日	65,859
* 包括年末所持結餘中於合併損益表確認的未變現收益	2,240
	按公允價值計量 且其變動計入 損益之金融資產 人民幣百萬元
於2024年1月1日	29,980
添置	96,751
處置	(77,769)
公允價值變動*	1,647
匯兌差額	256
於2024年12月31日	50,865
* 包括年末所持結餘中於合併損益表確認的未變現收益	1,091

由於第三層級工具並無於活躍市場買賣，其公允價值乃使用多種適用的估值技術(包括市場法等)釐定。

合併財務報表附註

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(c) 在第三層級內的金融工具(續)

本集團設有團隊管理第三層級工具就財務申報而言的估值。該團隊逐一管理有關投資的估值工作，至少每年一次使用估值技術釐定本集團第三層級工具的公允價值。必要時會委聘外部估值專家進行估值。

下表概述有關經常性第三層級公允價值計量所用重大不可觀察輸入參數的量化資料。

概述	公允價值		重大不可觀察輸入參數	輸入參數範圍		不可觀察輸入參數與公允價值的關係
	截至12月31日			截至12月31日		
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元		2025年	2024年	
非上市實體投資	2,551	2,719	預期波幅	39%-67%	41%-77%	預期波幅越高，公允價值越低
			缺乏市場流通性折讓率	7%-25%	6%-14%	缺乏市場流通性折讓率越高，公允價值越低
			無風險利率	1.40%-3.60%	1.20%-4.25%	無風險利率越高，公允價值越低
理財產品及其他	62,734	48,146	預期回報率	3.20%-10.41%	2.25%-8.68%	預期回報率越高，公允價值越高

理財產品投資主要指自中國聲譽良好的金融機構及中國境外的國際金融機構購買的無保證收益率的投資產品。所有該等理財產品的收益均無法保證，故其合約現金流量不符合僅為支付本金及利息。因此按公允價值計量且其變動計入損益。該等投資概無逾期。公允價值按基於管理層判斷的預期回報率釐定，屬於公允價值層級的第三層級。就現金管理及風險管控方面而言，本集團分散投資組合，主要自聲譽良好的金融機構購買低風險產品，優先選擇流動性高的產品。

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

(c) 在第三層級內的金融工具(續)

倘若本集團所持有上市和非上市實體投資的公允價值上升/下跌5%，截至2025年及2024年12月31日止年度的除所得稅前利潤上升/(下跌)情況呈列於下表。

	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
上升5%	164	140
下跌5%	(164)	(140)

截至2025年及2024年12月31日止年度，公允價值層級分類的第一層級、第二層級及第三層級之間並無轉移。

本集團並非按公允價值計量的金融資產(包括現金及現金等價物、受限制現金、定期存款、貿易應收款項、其他應收款項、其他流動及非流動資產以及按攤餘成本計量的其他金融資產)和並非按公允價值計量的金融負債(包括應付賬款、其他應付款項及應計費用、借款及租賃負債)由於到期日短或利率接近市場利率，因此賬面價值與公允價值相若。

4 重要估計及判斷

編製財務報表需要使用會計估計，其甚少會與實際結果相等。管理層在應用本集團會計政策時亦需要作出判斷。

本集團會不斷評估其估計及判斷。有關估計及判斷乃基於歷史經驗及其他因素，包括對未來事件的預期，該等事件可能會對實體產生財務影響，並且在此情況下被認為是合理的。於下一個財政年度內有重大風險可能導致資產及負債賬面金額重大調整的估計及假設如下：

合併財務報表附註

4 重要估計及判斷(續)

4.1 確認以股份為基礎的薪酬開支

本集團制定股份激勵計劃並向僱員、董事及其他合資格人士授出購股權及受限制股份單位。購股權之公允價值於授出日期根據二項式模型釐定，並預期於各自歸屬期間計入支銷。重大估計及假設(包括沒收率、相關股權價值、無風險利率、預期波幅、股息收益率及條款)乃由本集團作出(附註25)。

4.2 估計金融資產的公允價值

未於活躍市場交易的金融工具的公允價值採用估值技術釐定。本集團利用其判斷選擇多種方法並作出假設(包括於各報告期末有關工具的預期波幅、預期收益率、缺乏市場流通性折讓率及無風險利率)，具有不確定性且可能與實際結果有巨大差異。該等假設及估計的變化可能會對該等金融資產的各自公允價值產生重大影響(附註3.3)。

4.3 貿易應收款項、其他應收款項及其他資產的信貸虧損撥備

經參考國際財務報告準則第9號後，貿易應收款項、其他應收款項及其他資產的預期信貸虧損乃基於對違約風險及預期虧損率的假設釐定。基於本集團的過往記錄、現行市況及前瞻性估計，本集團於各報告期末作出該等假設及選擇用於計算虧損撥備的輸入參數時會運用判斷。所用主要假設及輸入參數的詳情於附註3.1(b)披露。

4.4 非金融資產的可回收性

本集團每年就商譽是否已出現任何減值進行測試，或當有事件出現或情況變動顯示可能出現減值時進行更頻繁的減值測試。當出現事件或情況變化顯示其他非金融資產(包括物業及設備、按權益法入賬之投資、使用權資產及除商譽外的無形資產)之賬面價值可能不能收回，則須就其進行減值測試。資產分配至各現金產生單位或現金產生單位組別。現金產生單位的可收回金額按公允價值減處置成本模型與使用價值模型之較高者釐定。就公允價值減處置成本模型，管理層根據可觀察輸入參數的活躍市場報價作出估計。就使用價值模型，計算需要使用假設及基於財務預測的現金流量預測並估計最終價值。

4 重要估計及判斷(續)

4.5 即期及遞延所得稅

本集團須繳納多個司法權區的所得稅。釐定所得稅撥備時需要作出重大判斷。在日常業務過程中，交易眾多，而釐定該等最終稅項的計算方法並不確定。倘若該等最終稅項結果與最初記錄的金額有異，則有關差異將會於作出確定的期間內影響即期及遞延稅項資產及負債。

與(i)可扣減暫時性差異；及(ii)未使用稅項虧損有關的遞延稅項資產已於合併資產負債表確認。遞延稅項資產的可實現性主要倚賴未來是否有充足的應課稅利潤或應課稅暫時性差異。其實際使用的結果可能與管理層的估計有所不同。

4.6 主要責任人與代理人考慮因素

在有第三方向本集團的客戶提供若干服務時，釐定本集團為主要責任人或代理人需要對所有相關事實及情況作出判斷及考慮。於評估本集團的主要責任人或代理人角色時，本集團考慮若干因素以確定本集團是否於指定貨品或服務轉讓予客戶前擁有控制權，包括但不限於：(a) 主要負責履行合約、(b) 面臨存貨風險及(c) 擁有酌情定價權。詳情請參閱附註2.1.10。

4.7 物業及設備的可使用年期及折舊

本集團管理層根據資產於本集團的預期用途釐定本集團物業及設備的估計可使用年期及相關折舊。本集團的資產管理政策可能涉及於特定時間後或消耗資產所含未來經濟利益的特定比例後出售資產。因此，資產的可使用年期可能短於其實際年期。對資產可使用年期的估計乃基於本集團處理相似資產的經驗而作出的判斷。

管理層根據本集團過去5年的使用模式，審閱並將服務器及設備的可使用年期由4年延長至5年，自2025年1月1日起生效。該等變動對2025年的影響是折舊開支減少人民幣11億元。

合併財務報表附註

4 重要估計及判斷(續)

4.8 合併範圍

僅當控制權存在時需合併入賬。當本集團擁有以下所有條件時，即對被投資公司擁有控制權：(i)對被投資公司擁有權力；(ii)因參與被投資公司業務而承擔或享有可變回報；及(iii)擁有運用其對被投資公司的權力而影響本集團所獲回報金額的能力。權力來自於直接透過表決權的權利或訂立合約安排的複雜化的權利。可變回報通常包括財務利益和風險，但在某些特定情況下，還包括本集團特定的運營價值。本集團在評估對被投資公司的控制權時不能單獨考慮這三個因素。倘控制權因素並不明顯，則於評估中應用重大判斷，而評估乃基於對所有相關事實及情況的整體分析。倘事實及情況顯示三項控制因素中的一項或多項出現變動，本集團須重新評估其是否控制被投資公司。

5 分部資料

5.1 分部及主要業務的描述

本集團業務活動具備單獨的財務報表，由主要經營決策者定期審閱及評估。根據該評估的結果，本集團確定擁有以下營運分部：

- 國內
- 海外

主要經營決策者主要根據各營運分部的收入及經營利潤或虧損評估營運分部的業績。因此，分部業績指各分部的收入、銷售成本及經營開支，以及經營利潤或虧損。截至2025年及2024年12月31日止年度，概無重大分部間銷售。

呈報予主要經營決策者的收入與財務報表一致計量。呈報予主要經營決策者的各分部經營利潤或虧損為收入扣除銷售成本及經營開支。若干項目(例如以股份為基礎的薪酬開支、其他收入及其他收益淨額)並無分配至各分部，是由於該等項目並非直接與主要經營決策者評估業績及分配資源有關。

由於主要經營決策者並不使用分部資產及分部負債資料分配資源或評估營運分部的業績，故並無向主要經營決策者提供該等資料。

5 分部資料(續)

5.1 分部及主要業務的描述(續)

分部業績如下:

	截至2025年12月31日止年度			
	國內 人民幣百萬元	海外 人民幣百萬元	未分攤項目 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
收入	137,702	5,074	—	142,776
銷售成本及經營開支	(116,500)	(5,150)	—	(121,650)
未分攤項目	—	—	(489)	(489)
經營利潤/(虧損)	<u>21,202</u>	<u>(76)</u>	<u>(489)</u>	<u>20,637</u>
	截至2024年12月31日止年度			
	國內 人民幣百萬元	海外 人民幣百萬元	未分攤項目 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
收入	122,202	4,696	—	126,898
銷售成本及經營開支	(105,847)	(5,630)	—	(111,477)
未分攤項目	—	—	(134)	(134)
經營利潤/(虧損)	<u>16,355</u>	<u>(934)</u>	<u>(134)</u>	<u>15,287</u>

5.2 分部資產

截至2025年及2024年12月31日，本集團絕大部分非流動資產(若干金融工具及按權益法入賬之投資除外)均位於中國。

合併財務報表附註

6 收入

收入明細如下：

	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
線上營銷服務	81,462	72,419
直播	39,087	37,061
其他服務	22,227	17,418
	142,776	126,898

大部分收入於某一時間點確認。截至2025年及2024年12月31日止年度，由於概無來自單一客戶的收入佔本集團總收入的10%以上，故並無集中風險。

7 其他收益淨額

	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
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產		
公允價值收益淨額		
— 上市和非上市實體投資	617	(23)
— 理財產品及其他	2,460	1,707
處置物業及設備、無形資產以及使用權資產的收益淨額	29	98
匯兌虧損淨額	(310)	(68)
其他	(815)	(32)
	1,981	1,682

8 按性質劃分的開支

	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
收入分成成本及相關稅項	43,859	36,277
推廣及營銷開支	39,869	38,652
僱員福利開支 (附註9)	18,477	17,297
帶寬費用及服務器託管成本	5,655	5,761
物業及設備折舊	3,903	4,064
使用權資產折舊 (附註a)	3,215	2,972
無形資產攤銷	77	104
支付渠道手續費	3,098	2,819
外包及其他勞務成本	1,539	1,349
核數師薪酬		
— 審核服務	30	30
— 非審核服務	2	3
其他專業費用	257	248
附加稅款	1,030	1,036
金融資產信貸虧損撥備	198	52
其他 (附註b)	3,081	3,162
	124,290	113,826

附註a： 使用權資產折舊包括與租期超過一年的互聯網數據中心、辦公大樓及土地相關的租賃開支。

附註b： 其他主要包括內容相關的成本、差旅及通訊開支以及辦公室設施開支。

9 僱員福利開支

	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
工資、薪金及花紅	12,971	12,102
以股份為基礎的薪酬開支	2,640	2,349
退休金成本 — 界定供款計劃 (附註a)	1,052	1,032
其他社會保障成本、住房福利及其他僱員福利	1,814	1,814
	18,477	17,297

附註a： 本集團中國公司的僱員須參加由當地市政府管理及運作的定額供款退休計劃。本集團向當地各計劃供款(按當地市政府設定的僱員薪金的固定比率(設有下限及上限)計算)，為僱員的退休福利提供資金。截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團並無動用任何沒收供款以抵減對該等計劃的供款。

合併財務報表附註

9 僱員福利開支(續)

(a) 五位最高薪酬人士

截至2025年12月31日止年度，本集團五位最高薪酬人士包括一名董事(2024年：一名)。截至2025年及2024年12月31日止年度，五位最高薪酬人士的薪酬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資及薪金	22,976	21,949
酌情花紅	22,716	23,590
以股份為基礎的薪酬開支	390,280	383,236
退休金成本 — 界定供款計劃	292	239
其他社會保障成本、住房福利及其他僱員福利	390	370
	436,654	429,384

薪酬範圍如下：

	人數 截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
66,000,001港元至66,500,000港元	1	—
85,000,001港元至85,500,000港元	1	—
87,500,001港元至88,000,000港元	—	1
88,500,001港元至89,000,000港元	—	1
90,000,001港元至90,500,000港元	—	1
90,500,001港元至91,000,000港元	—	1
92,500,001港元至93,000,000港元	1	—
111,500,001港元至112,000,000港元	1	—
113,000,001港元至113,500,000港元	—	1
120,500,001港元至121,000,000港元	1	—
	5	5

截至2025年及2024年12月31日止年度，該等人士概無從本集團獲得任何作為加入本集團的激勵或入職時的報酬，也未獲得任何離職補償。

9 僱員福利開支(續)

(b) 董事利益及權益

各董事及首席執行官的薪酬載列如下：

截至2025年12月31日止年度：

姓名	袍金 人民幣千元	工資及薪金 人民幣千元	酌情花紅 人民幣千元	以股份為 基礎的 薪酬開支 人民幣千元	退休金成本 — 界定 供款計劃 人民幣千元	其他社會 保障成本、 住房福利及 其他僱員福利 人民幣千元	總計 人民幣千元
董事長							
程一笑(附註a)	—	4,884	—	79,973	85	98	85,040
執行董事							
宿華	—	2,373	—	—	85	98	2,556
非執行董事							
李朝暉	—	—	—	—	—	—	—
張斐	—	—	—	—	—	—	—
林欣禾(附註b)	—	—	—	—	—	—	—
王慧文	457	—	—	—	—	—	457
獨立非執行董事							
黃宣德	686	—	—	—	—	—	686
馬寅	686	—	—	—	—	—	686
肖星(附註c)	223	—	—	—	—	—	223
盧蓉(附註d)	462	—	—	—	—	—	462
總計	2,514	7,257	—	79,973	170	196	90,110

合併財務報表附註

9 僱員福利開支(續)

(b) 董事利益及權益(續)

截至2024年12月31日止年度：

姓名	袍金 人民幣千元	工資及薪金 人民幣千元	酌情花紅 人民幣千元	以股份為 基礎的 薪酬開支 人民幣千元	退休金成本 — 界定 供款計劃 人民幣千元	其他社會 保障成本、 住房福利及 其他僱員福利 人民幣千元	總計 人民幣千元
董事長							
程一笑(附註a)	—	4,853	4,500	70,358	71	94	79,876
執行董事							
宿華	—	2,976	—	—	71	94	3,141
非執行董事							
李朝暉	—	—	—	—	—	—	—
張斐	—	—	—	—	—	—	—
林欣禾(附註b)	—	—	—	—	—	—	—
王慧文	417	—	—	—	—	—	417
獨立非執行董事							
黃宣德	695	—	—	—	—	—	695
馬寅	677	—	—	—	—	—	677
肖星	687	—	—	—	—	—	687
總計	2,476	7,829	4,500	70,358	142	188	85,493

附註a：程一笑先生自2023年10月29日起獲委任為董事長。授予程一笑先生之未行使購股權的行使價分別為66.46港元及59.40港元。授予詳情請參閱本公司日期為2023年3月30日及2022年4月14日之公告。

附註b：林欣禾先生於2025年1月22日辭任。

附註c：肖星教授於2025年4月28日辭任。

附註d：盧蓉女士於2025年4月28日獲委任。

(i) 董事利益及權益

除上表所披露者外，概無向董事提供其他利益及權益。

(ii) 董事退任及離職福利

於年末或截至2025年及2024年12月31日止年度內的任何時間，概無存續任何董事(包括前董事)退任及離職福利。

9 僱員福利開支(續)

(b) 董事利益及權益(續)

(iii) 就獲得董事服務而向第三方提供或第三方應收的對價

於年末或截至2025年及2024年12月31日止年度內的任何時間，概無存續就獲取董事的服務而向第三方提供或第三方應收的對價。

(iv) 有關以董事、該等董事控制的法團及彼等的關連實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易的資料

於年末或截至2025年及2024年12月31日止年度內的任何時間，概無存續以董事、該等董事控制的法團及彼等的關連實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易。

(v) 董事於交易、安排或合約中的重大權益

於年末或截至2025年及2024年12月31日止年度內的任何時間，概無存續任何與本集團業務有關、本公司參與及本公司董事直接或間接擁有重大權益的重大交易、安排及合約。

(vi) 加入本集團之獎勵及離職補償

截至2025年及2024年12月31日止年度，董事概無收取任何酬金，作為加入本集團或加入本集團後之獎勵或作為離職補償。

10 財務(開支)／收入淨額

	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
財務收入：		
銀行存款利息收入	962	1,071
其他	6	—
	<u>968</u>	<u>1,071</u>
財務開支：		
租賃負債利息開支	(489)	(513)
借款利息開支	(408)	(187)
其他	(220)	(135)
	<u>(1,117)</u>	<u>(835)</u>
財務(開支)／收入淨額	<u>(149)</u>	<u>236</u>

合併財務報表附註

11 附屬公司

截至2025年12月31日止年度，本公司的主要附屬公司(包括所控制及結構實體)載列如下。除另有指明者外，該等公司的股本完全由普通股組成並由本公司直接或間接持有，且所持有擁有權益的比例相當於本集團持有的投票權。註冊成立或註冊國家亦為其主要營業地點。

名稱	註冊成立地點及法律實體類別	註冊成立日期	已發行/ 繳足股本詳情	截至2025年 12月31日 實際持有 權益	主要業務
附屬公司					
直接持有：					
福永環球有限公司	香港，有限責任公司	2014年3月25日	10,000港元	100%	投資控股及投資
Cosmic Blue Investments Limited	英屬維爾京群島，有限責任公司	2017年3月16日	—	100%	投資控股及投資
間接持有：					
Joyo Technology PTE. LTD.	新加坡，有限責任公司	2016年8月3日	1美元	100%	開發軟件、提供技術及廣告服務
北京達佳互聯信息技術有限公司*	中國北京，有限責任公司	2014年7月2日	4,943,011,229.78美元	100%	開發軟件、硬件及網絡技術
北京快手廣告有限公司	中國北京，有限責任公司	2016年9月23日	人民幣60,000元	100%	提供線上營銷及其他服務
成都磁力引擎傳媒有限公司	中國四川，有限責任公司	2020年9月25日	人民幣150,000,000元	100%	提供線上營銷服務
海南快手快聯信息技術有限公司	中國海南，有限責任公司	2021年5月12日	—	100%	提供線上營銷服務
淮安快手快聯信息技術有限公司	中國江蘇，有限責任公司	2022年7月13日	—	100%	提供線上營銷服務
結構實體(附註a)					
北京快手科技有限公司	中國北京，有限責任公司	2015年3月20日	人民幣11,010,100元	99%	提供直播及線上營銷服務
北京晨鐘科技有限公司	中國北京，有限責任公司	2017年7月6日	人民幣2,015,000元	100%	提供線上營銷及其他服務
成都快購科技有限公司	中國四川，有限責任公司	2019年10月31日	—	100%	提供電商及其他服務
淮安快手雙警文化傳播有限公司	中國江蘇，有限責任公司	2020年8月7日	—	100%	提供網絡信息服務
快手智能雲(烏蘭察布)科技有限公司	中國內蒙古，有限責任公司	2020年5月29日	人民幣250,000,000元	100%	提供網絡數據服務

* 根據中國法律註冊為外商獨資企業。

附註a：誠如附註2.2.1(a)所述，本公司並無直接或間接擁有該等結構實體或其附屬公司股權的合法擁有權。然而，根據與該等結構實體及其名義股東訂立的若干合約安排，本公司及其他合法擁有的附屬公司有權對該等結構實體行使權力、自彼等參與該等結構實體時收取可變回報並有能力通過彼等於該等結構實體的權力影響該等回報。因此，彼等呈列為本公司的合併結構實體。

12 所得稅

(a) 開曼群島

本公司根據開曼群島《公司法》(經修訂)註冊成立為一家獲豁免有限公司，毋須就收入或資本收益納稅。此外，開曼群島並無就向股東支付股息徵收預扣稅。開曼群島並無參與訂立適用於由本公司作出或向本公司作出的任何付款的雙重徵稅協定。

(b) 英屬維爾京群島

根據英屬維爾京群島商業公司法(經修訂)成立的本集團實體毋須繳納所得稅或資本收益稅。

(c) 香港所得稅

香港利得稅乃按估計應課稅利潤稅率16.5%計提撥備，惟本集團一家附屬公司為利得稅率兩級制下的合資格實體則除外。該附屬公司首2百萬港元應課稅利潤按8.25%的稅率繳稅，而餘下應課稅利潤按16.5%的稅率繳稅。

(d) 中國企業所得稅

本集團根據現行法例、詮釋及慣例就截至2025年及2024年12月31日止年度的應課稅利潤按法定稅率25%計提中國大陸業務的所得稅撥備。

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團若干中國大陸附屬公司獲批為高新技術企業，可按優惠企業所得稅稅率15%納稅。此外，本集團若干附屬公司享有其他稅務優惠，主要包括位於中國大陸若干地區的部分附屬公司於符合相關地方政府的若干規定後，可享受15%的優惠稅率。

中國國家稅務總局於2023年3月宣佈，從事研發活動的企業自2023年1月1日起釐定年度應課稅利潤時，有權要求將其產生的研發開支的200%列作可扣減稅項開支(「加計扣除」)。本集團確定集團實體的年度應課稅利潤時，已就集團實體可要求的加計扣除做出最佳估計。

合併財務報表附註

12 所得稅(續)

(e) 中國大陸預扣稅(「預扣稅」)

根據中國大陸現行適用的稅收法規，自2008年1月1日起，中國大陸公司向於境外註冊成立的直接控股公司分配利潤時，向該外國投資者分配的利潤須按5%或10%(視乎外國投資者註冊成立所在國家或司法權區而定)的稅率繳納預扣稅。

本集團的所得稅開支分析如下：

	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
即期所得稅	(601)	(651)
遞延所得稅(附註30)	(1,247)	501
所得稅開支	(1,848)	(150)

12 所得稅(續)

本集團就除所得稅前利潤的稅額與採用多數合併實體所適用中國大陸法定稅率25%計算的理論稅額的差額如下：

	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
除所得稅前利潤	20,472	15,494
按中國大陸法定所得稅率25%計算的稅項	(5,118)	(3,874)
以下各項的稅務影響：		
— 其他司法權區不同稅率的影響	368	48
— 若干附屬公司的優惠所得稅率的影響	1,333	630
— 未確認遞延稅項資產的可扣減暫時性差異及稅項虧損	(358)	(432)
— 不可抵稅的開支	(156)	(142)
— 使用先前未確認遞延稅項資產的可扣減暫時性差異及稅項虧損	639	492
— 研發開支的加計扣除	414	1,287
— 毋須課稅收入	61	167
— 預期由附屬公司匯出盈利的預扣稅(附註30)	(175)	—
— 確認先前未確認之遞延稅項資產	865	1,508
— 其他	279	166
	(1,848)	(150)

經濟合作與發展組織支柱二立法模版

本集團屬於經濟合作與發展組織支柱二立法模版的範圍。本集團應用國際會計準則第12號豁免確認及披露與支柱二所得稅有關的遞延稅項資產及負債的資料。

第二支柱立法自2025年1月1日起在本集團經營業務的若干司法權區(如香港及新加坡)生效。根據法例，倘其由支柱二立法模版按司法權區基準釐定的實際稅率低於15%的最低稅率，則其須就於司法權區產生的利潤徵收補稅。管理層已評估相關影響並不重大。

合併財務報表附註

13 每股盈利

(a) 每股基本盈利

每股基本盈利乃以年內本公司權益持有人應佔盈利除以已發行普通股的加權平均數計算。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
本公司權益持有人應佔盈利(人民幣百萬元)	18,617	15,335
已發行普通股的加權平均數(百萬股)	4,281	4,305
每股基本盈利(以每股人民幣元列示)	4.35	3.56

(b) 每股攤薄盈利

計算每股攤薄盈利時，已就假設轉換所有具有潛在攤薄效應之普通股而調整已發行普通股加權平均數。截至2025年及2024年12月31日止年度，本公司有兩類潛在普通股：購股權及限制性股份單位。

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
本公司權益持有人應佔盈利(人民幣百萬元)	18,617	15,335
已發行普通股的加權平均數(百萬股)	4,281	4,305
購股權及限制性股份單位調整(百萬股)	121	101
計算每股攤薄盈利時用作分母的 普通股加權平均數(百萬股)	4,402	4,406
每股攤薄盈利(以每股人民幣元列示)	4.23	3.48

14 物業及設備

物業及設備的詳細資料如下：

	樓宇 人民幣百萬元	服務器、 電腦及設備 人民幣百萬元	辦公設備 人民幣百萬元	租賃裝修 人民幣百萬元	在建工程 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於2025年1月1日						
成本	3,087	29,975	109	904	199	34,274
累計折舊	(431)	(18,560)	(70)	(382)	—	(19,443)
賬面淨值	2,656	11,415	39	522	199	14,831
截至2025年12月31日止年度						
年初賬面淨值	2,656	11,415	39	522	199	14,831
匯兌差額	—	(9)	—	(1)	—	(10)
添置	—	10,613	10	2	1,379	12,004
轉移	35	470	—	16	(521)	—
處置	—	(43)	(2)	(8)	—	(53)
折舊費用	(150)	(3,635)	(17)	(101)	—	(3,903)
年末賬面淨值	2,541	18,811	30	430	1,057	22,869
於2025年12月31日						
成本	3,122	40,429	106	890	1,057	45,604
累計折舊	(581)	(21,618)	(76)	(460)	—	(22,735)
賬面淨值	2,541	18,811	30	430	1,057	22,869
於2024年1月1日						
成本	3,039	24,153	101	965	102	28,360
累計折舊	(282)	(15,344)	(54)	(324)	—	(16,004)
賬面淨值	2,757	8,809	47	641	102	12,356
截至2024年12月31日止年度						
年初賬面淨值	2,757	8,809	47	641	102	12,356
匯兌差額	—	7	—	1	—	8
添置	—	6,211	14	7	368	6,600
轉移	48	188	—	35	(271)	—
處置	—	(33)	(1)	(35)	—	(69)
折舊費用	(149)	(3,767)	(21)	(127)	—	(4,064)
年末賬面淨值	2,656	11,415	39	522	199	14,831
於2024年12月31日						
成本	3,087	29,975	109	904	199	34,274
累計折舊	(431)	(18,560)	(70)	(382)	—	(19,443)
賬面淨值	2,656	11,415	39	522	199	14,831

合併財務報表附註

14 物業及設備(續)

折舊開支按如下方式計入合併損益表：

	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
銷售成本	2,712	3,745
銷售及營銷開支	36	41
行政開支	42	50
研發開支	1,113	228
	3,903	4,064

15 租賃

(a) 於合併資產負債表確認的項目

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
使用權資產		
互聯網數據中心	7,042	7,131
辦公樓	1,477	1,733
土地使用權	26	27
	8,545	8,891

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
租賃負債		
流動	3,962	3,671
非流動	5,977	6,765
	9,939	10,436

截至2025年12月31日止年度添置及修改使用權資產約人民幣31億元(2024年：人民幣25億元)。詳情請參閱附註31(c)。

15 租賃(續)

(b) 於合併損益表及合併現金流量表確認的項目

	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
使用權資產折舊費用		
— 互聯網數據中心	2,862	2,588
— 辦公樓	352	383
— 土地使用權	1	1
利息開支(計入財務(開支)/收入淨額)	489	513
與短期租賃相關但不計入租賃負債的開支(計入銷售成本、銷售及營銷開支、行政開支及研發開支)	22	56
	3,726	3,541

截至2025年12月31日止年度租賃現金流出總額(不包括已作為經營活動現金流出的短期租賃)約為人民幣38億元(2024年:人民幣32億元)。

合併財務報表附註

16 無形資產

無形資產的詳細資料如下：

	商譽 (附註a) 人民幣百萬元	許可證及版權 人民幣百萬元	商標及域名 人民幣百萬元	軟件 人民幣百萬元	其他 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於2025年1月1日						
成本	845	471	16	134	10	1,476
累計攤銷及減值	—	(295)	(10)	(102)	(10)	(417)
賬面淨值	845	176	6	32	—	1,059
截至2025年12月31日止年度						
年初賬面淨值	845	176	6	32	—	1,059
添置	—	8	2	2	—	12
處置	—	(8)	—	—	—	(8)
攤銷費用	—	(57)	(2)	(18)	—	(77)
年末賬面淨值	845	119	6	16	—	986
於2025年12月31日						
成本	845	366	18	136	10	1,375
累計攤銷及減值	—	(247)	(12)	(120)	(10)	(389)
賬面淨值	845	119	6	16	—	986
於2024年1月1日						
成本	845	706	16	178	10	1,755
累計攤銷及減值	—	(538)	(9)	(125)	(10)	(682)
賬面淨值	845	168	7	53	—	1,073
截至2024年12月31日止年度						
年初賬面淨值	845	168	7	53	—	1,073
添置	—	101	—	29	—	130
處置	—	(12)	—	(26)	—	(38)
減值費用	—	(2)	—	—	—	(2)
攤銷費用	—	(79)	(1)	(24)	—	(104)
年末賬面淨值	845	176	6	32	—	1,059
於2024年12月31日						
成本	845	471	16	134	10	1,476
累計攤銷及減值	—	(295)	(10)	(102)	(10)	(417)
賬面淨值	845	176	6	32	—	1,059

16 無形資產(續)

附註a：就商譽減值測試而言，商譽會分配至現金產生單位組別。有關現金產生單位組別為於本集團內就內部管理目的而監控商譽的最低層次。截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團有兩個現金產生單位。由於商譽只歸屬於國內業務，管理層將所有商譽分配給其國內現金產生單位。

管理層根據國際會計準則第36號「資產減值」對本集團截至2025年及2024年12月31日的商譽進行減值測試。本集團通過比較截至2025年及2024年12月31日的可收回金額與賬面價值，對商譽進行年度減值測試。可收回金額乃根據使用價值計算與公允價值減處置成本的較高者釐定。由於可收回金額高於賬面價值，現金產生單位並無錄得減值。

攤銷開支按如下方式計入合併損益表：

	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
銷售成本	36	56
行政開支	23	26
研發開支	18	22
	77	104

17 按類別劃分的金融工具

按類別劃分的金融工具詳情如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
合併資產負債表所示資產		
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產	66,424	51,480
按攤餘成本計量之金融資產：		
— 貿易應收款項	8,127	6,674
— 預付款項、其他應收款項及其他流動資產 (不包括非金融資產)	2,238	1,405
— 按攤餘成本計量之其他金融資產	44	295
— 其他非流動資產(不包括非金融資產)	606	120
— 定期存款	30,645	31,378
— 受限制現金	251	47
— 現金及現金等價物	11,180	12,697
總計	119,515	104,096

合併財務報表附註

17 按類別劃分的金融工具(續)

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
合併資產負債表所示負債		
按公允價值計量且其變動計入損益之金融負債	30	129
按攤餘成本計量之金融負債：		
— 應付賬款	27,209	27,470
— 其他應付款項及應計費用(不包括非金融負債)	22,939	17,523
— 借款	13,066	11,100
— 租賃負債	9,939	10,436
總計	73,183	66,658

18 投資

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
非流動資產		
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產		
— 非上市實體投資	2,551	2,719
— 上市實體投資	—	80
— 理財產品及其他	21,196	21,338
— 衍生金融工具	353	293
	24,100	24,430
按攤餘成本計量之其他金融資產(附註a)	35	62
	24,135	24,492
流動資產		
按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產		
— 上市實體投資	723	6
— 理財產品及其他	41,600	27,044
— 衍生金融工具	1	—
	42,324	27,050
按攤餘成本計量之其他金融資產(附註a)	9	233
	42,333	27,283
總計	66,468	51,775

18 投資(續)

附註a：按攤餘成本計量之投資主要為美元債務證券，持有以收取合約現金流，該等現金流僅代表本金及利息付款。該等金融資產的利息收入使用實際利率法記入「其他收入」。該等投資概無過期。

按公允價值計量且其變動計入損益之金融資產的變動如下：

	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
年初	51,480	30,373
添置	130,286	97,012
處置	(117,779)	(77,882)
公允價值變動	3,147	1,713
匯兌差額	(710)	264
年末	66,424	51,480

19 貿易應收款項

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
來自與客戶簽訂的合約的貿易應收款項	8,301	6,827
減：信貸虧損撥備	(174)	(153)
	8,127	6,674

本集團一般給予客戶90天以內的信用期。貿易應收款項基於發票日期的賬齡分析如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
三個月內	7,218	6,021
三個月以上	1,083	806
	8,301	6,827

合併財務報表附註

19 貿易應收款項(續)

本集團貿易應收款項信貸虧損撥備的變動如下：

	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
年初	(153)	(138)
額外撥備	(74)	(15)
核銷	53	—
年末	(174)	(153)

20 預付款項、其他應收款項及其他流動資產

預付款項、其他應收款項及其他流動資產的詳情如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
可抵扣增值稅和其他預付稅項	3,035	1,944
應收第三方款項	1,736	1,192
預付推廣及營銷費	979	582
預付內容成本及其他服務款項	631	551
應收貸款	470	—
按金	114	138
其他	233	288
	7,198	4,695
減：信貸虧損撥備	(170)	(49)
	7,028	4,646

21 現金及銀行結餘

(a) 現金及現金等價物

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
銀行及於其他金融機構持有之現金	10,126	11,816
初始期限為三個月內的定期存款	1,054	881
	11,180	12,697

現金及現金等價物乃以下列貨幣計值：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
人民幣	6,640	10,934
美元	4,112	1,488
港元	127	111
其他	301	164
	11,180	12,697

(b) 受限制現金

受限制現金乃以下列貨幣計值：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
人民幣	241	47
其他	10	—
	251	47

合併財務報表附註

21 現金及銀行結餘(續)

(c) 定期存款

定期存款乃以下列貨幣計值：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
人民幣	26,173	28,178
美元	4,461	3,189
其他	11	11
	<u>30,645</u>	<u>31,378</u>

22 股本、股本溢價及庫存股份

法定：

截至2025年及2024年12月31日，本公司法定股份包括9,433,962,264股每股面值0.0000053美元的普通股。

已發行：

	普通股數目 百萬股	普通股面值 百萬美元	普通股等 額面值 人民幣百萬元	股本溢價 人民幣百萬元
於2024年1月1日	4,333	—	—	273,459
行使購股權及歸屬受限制股份單位	61	—	—	29
股份註銷	(117)	—	—	(4,755)
於2024年12月31日	<u>4,277</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>268,733</u>
行使購股權及歸屬受限制股份單位	85	—	—	1,308
股份註銷	(55)	—	—	(2,604)
股息	—	—	—	(1,809)
於2025年12月31日	<u>4,307</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>265,628</u>

22 股本、股本溢價及庫存股份(續)

庫存股份：

截至2025年12月31日止年度，本公司在市場上回購其總計56,780,600股B類普通股，其中10,272,700股B類普通股於2025年12月31日尚未被註銷，其後於2026年1月被註銷(2024年：本公司在市場上回購其123,424,700股B類普通股，其中8,614,900股B類普通股於2024年12月31日尚未被註銷，其後於2025年1月被註銷)。

23 其他儲備

下表列示資產負債表項目「其他儲備」的明細及該等儲備於本年度的變動。

	資本儲備	以股份為 基礎的薪酬	匯兌差額 (附註a)	法定盈餘儲備 (附註b)	於聯營公司 的投資	其他	總計
	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
於2025年1月1日	(364)	23,706	12,206	273	48	(93)	35,776
以股份為基礎的薪酬	—	2,630	—	—	—	—	2,630
匯兌差額	—	—	(330)	—	—	—	(330)
分佔按權益法入賬之投資的 其他綜合收益	—	—	—	—	1	—	1
分佔按權益法入賬之投資淨資產 其他變動	—	—	—	—	2	—	2
轉撥至法定儲備	—	—	—	794	—	—	794
於2025年12月31日	(364)	26,336	11,876	1,067	51	(93)	38,873
於2024年1月1日	(364)	21,357	11,948	265	70	(93)	33,183
以股份為基礎的薪酬	—	2,349	—	—	—	—	2,349
匯兌差額	—	—	258	—	—	—	258
分佔按權益法入賬之投資的 其他綜合虧損	—	—	—	—	(3)	—	(3)
分佔按權益法入賬之投資淨資產 其他變動	—	—	—	—	(19)	—	(19)
轉撥至法定儲備	—	—	—	8	—	—	8
於2024年12月31日	(364)	23,706	12,206	273	48	(93)	35,776

合併財務報表附註

23 其他儲備(續)

附註a：匯兌差額指因換算本集團旗下公司(其功能貨幣不同於本集團合併財務報表的呈列貨幣人民幣)財務報表而產生的差額。

附註b：根據中國公司法及位於中國的有限責任附屬公司組織章程細則條文的規定，於抵銷以往年度累計虧損後的純利，須由該等公司先行轉撥至各自的法定盈餘公積金及任意公積金，其後方可分配予擁有人。轉撥至法定盈餘公積金的百分比為10%。撥入任意公積金的數額由該等公司的權益擁有人釐定。當法定盈餘公積金結餘達至註冊資本50%時即毋須撥款。法定盈餘公積金及任意公積金可撥作企業的資本，惟餘下法定盈餘公積金不得少於註冊資本的25%。

24 股息

於2025年8月21日，本公司董事會批准及宣派特別股息每股普通股0.46港元。特別股息合共為20億港元，並已於2025年10月派付。

於2026年3月25日，本公司董事會已建議就截至2025年12月31日止年度派發每股普通股0.69港元的末期股息，待股東於2026年股東週年大會上批准。建議末期股息合共約為30億港元，並將以港幣現金支付。建議末期股息並未於合併財務報表的應付股息中反映。

除上文所披露者外，本公司於截至2025年及2024年12月31日止年度概無派付或宣派其他股息。

25 以股份為基礎的薪酬

2014年12月22日，本公司董事會批准設立首次公開發售前僱員持股計劃，旨在吸引、激勵、挽留及獎勵若干僱員、董事及其他合資格人士。首次公開發售前僱員持股計劃自董事會批准起十年內有效。根據首次公開發售前僱員持股計劃可發行的最高股份數目為312,661,648股普通股，於2015年2月增至509,616,655股普通股，2018年2月又增至711,946,697股普通股。首次公開發售前僱員持股計劃允許授出購股權。

首次公開發售後購股權計劃及受限制股份單位計劃於2021年1月18日獲當時本公司全體股東批准並採納，以肯定及獎勵合資格人士對本集團所作的貢獻、吸引可用人才並對其提供額外的獎勵。首次公開發售後購股權計劃及受限制股份單位計劃於2021年2月5日開始生效並於2023股份激勵計劃於2023年6月23日成為無條件及生效時終止。

2023股份激勵計劃於2023年6月16日獲股東批准並採納，自2023年6月16日開始生效，有效期為十年。2023股份激勵計劃的目的是肯定及獎勵合資格參與者對本集團所作的貢獻、吸引及挽留可用人才，並鼓勵合資格參與者為提高本公司及其股份的價值而積極工作。

首次公開發售前僱員持股計劃

授予僱員的購股權

大部分購股權已劃分不同級別的歸屬期限，自授出日期起4年內歸屬，條件是僱員繼續留任服務而無任何表現目標。

購股權可於歸屬後及本公司首次公開發售後隨時行使，惟須受授出協議的條款所限。購股權於授出日期後最多10年內可行使。

合併財務報表附註

25 以股份為基礎的薪酬(續)

首次公開發售前僱員持股計劃(續)

授予僱員的購股權(續)

授出的購股權數目及相關加權平均行使價變動如下：

	購股權數目	每份購股權 的加權平均 行使價 港元
於2025年1月1日尚未行使	34,790,022	19.28
年內沒收	(1,268,380)	115.10
年內行使	(13,012,524)	3.56
於2025年12月31日尚未行使	<u>20,509,118</u>	<u>23.33</u>
於2025年12月31日可行使	<u>20,509,118</u>	<u>23.33</u>
	購股權數目	每份購股權 的加權平均 行使價 港元
於2024年1月1日尚未行使	57,491,358	12.66
年內沒收	(2,347,359)	15.35
年內行使	(20,353,977)	1.03
於2024年12月31日尚未行使	<u>34,790,022</u>	<u>19.28</u>
於2024年12月31日可行使	<u>33,006,371</u>	<u>20.31</u>

截至2025年及2024年12月31日，尚未行使購股權的加權平均剩餘合約期限分別為3.24年及4.57年。截至2025年12月31日止年度，行使該等購股權時股份的加權平均價格為每股57.88港元。

25 以股份為基礎的薪酬(續)

首次公開發售前僱員持股計劃(續)

購股權的公允價值

本集團使用貼現現金流量法釐定本公司相關股權公允價值，採納權益分配模型釐定相關普通股的公允價值。貼現率及未來表現預測等主要假設須根據本集團最佳估計釐定。

基於相關普通股的公允價值，本集團使用二項式模型釐定購股權於授出日期的公允價值。截至2025年及2024年12月31日止年度，概無授出購股權。

首次公開發售後購股權計劃

授予僱員的購股權

購股權已劃分不同級別的歸屬期限，自授出日期起4年內歸屬，通常條件是僱員繼續留任服務，且當中對若干獲授僱員設有表現目標。購股權於授出日期後最多7年內可行使。

授出的購股權數目及相關加權平均行使價變動如下：

	購股權數目	每份購股權 的加權平均 行使價 港元
於2025年1月1日尚未行使	66,257,055	65.34
年內沒收	(5,299,343)	65.10
年內行使	(22,266,067)	62.24
於2025年12月31日尚未行使	38,691,645	67.16
於2025年12月31日可行使	27,328,685	68.95

合併財務報表附註

25 以股份為基礎的薪酬(續)

首次公開發售後購股權計劃(續)

授予僱員的購股權(續)

	購股權數目	每份購股權 的加權平均 行使價 港元
於2024年1月1日尚未行使	85,934,274	67.34
年內沒收	(19,513,619)	74.25
年內行使	(163,600)	53.69
於2024年12月31日尚未行使	<u>66,257,055</u>	<u>65.34</u>
於2024年12月31日可行使	<u>48,440,935</u>	<u>65.94</u>

截至2025年及2024年12月31日，尚未行使購股權的加權平均剩餘合約期限分別為2.90年及3.16年。截至2025年12月31日止年度，行使該等購股權時股份的加權平均價格為每股73.71港元。

購股權的公允價值

基於相關普通股的公允價值，本集團使用二項式模型釐定購股權於授出日期的公允價值。截至2025年及2024年12月31日止年度，概無授出購股權。

合併財務報表附註

25 以股份為基礎的薪酬(續)

2023股份激勵計劃

2023股份激勵計劃項下的受限制股份單位已劃分不同級別的歸屬期限，自授出日期起4年內歸屬，通常條件是僱員繼續留任服務，且當中對若干獲授僱員設有表現目標。

根據2023股份激勵計劃授予本集團僱員的受限制股份單位數目及相關加權平均授出日期公允價值變動如下：

	受限制股份 單位數目	每份受限制 股份單位加權 平均授出日期 公允價值 港元
於2025年1月1日尚未行使	84,603,849	46.51
年內授出	82,280,171	53.35
年內沒收	(21,602,614)	49.04
年內歸屬	(25,767,194)	47.30
於2025年12月31日尚未行使	<u>119,514,212</u>	<u>50.59</u>

	受限制股份 單位數目	每份受限制 股份單位加權 平均授出日期 公允價值 港元
於2024年1月1日尚未行使	15,074,574	62.08
年內授出	82,144,918	44.68
年內沒收	(8,294,845)	49.96
年內歸屬	(4,320,798)	59.33
於2024年12月31日尚未行使	<u>84,603,849</u>	<u>46.51</u>

每份受限制股份單位的公允價值乃參考本公司股份於相關授出日期的市價釐定。

已於截至2025年及2024年12月31日止年度的合併損益表確認以股份為基礎的薪酬開支分別為人民幣26億元及人民幣23億元。

26 借款

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
無抵押銀行貸款		
— 人民幣貸款，計入非流動負債(附註a)	11,098	11,100
— 美元貸款，計入流動負債	1,968	—
	<u>13,066</u>	<u>11,100</u>

附註a：截至2025年及2024年12月31日止年度，該等借款的年平均利率分別為3.09%及3.38%。

截至2025年及2024年12月31日，本集團的借款按浮動利率計息。本集團借款的還款期如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
一年內	1,968	—
一至二年	11,098	—
二至五年	—	11,100
	<u>13,066</u>	<u>11,100</u>

截至2025年及2024年12月31日止年度，本集團已遵守其所有借款融資的財務契約。

27 應付賬款

應付賬款基於發票日期的賬齡分析如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
三個月內	18,354	18,266
三至六個月	3,042	3,133
六個月至一年	4,443	4,626
一年以上	1,370	1,445
	<u>27,209</u>	<u>27,470</u>

合併財務報表附註

28 其他應付款項及應計費用

其他應付款項及應計費用明細如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2023年 人民幣百萬元
應付票據	11,948	7,997
可退還的客戶保證金	8,453	7,701
應付僱員福利	5,549	4,812
其他應付稅項	672	778
其他	2,538	1,825
	<u>29,160</u>	<u>23,113</u>

(a) 應付票據安排

自2022年起，本集團與供應商及若干銀行訂立安排，據此，欠付供應商的應付款項通過票據結算，而票據的支付由銀行擔保。供應商進一步從簽約銀行貼現票據時，其可在約定日期獲得銀行代本集團支付的現金，貼現利息由本集團承擔並支付。本集團承擔向簽約銀行支付款項的責任，因此不再確認於「應付賬款」中呈列的欠付供應商的應付款項，而確認所欠簽約銀行的應付款項，該應付款項在與供應商結算後於「其他應付款項及應計費用」中呈列為應付票據。本集團在票據到期日向銀行償還本金。

付款到期日範圍如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
應付票據	發票日期後97-365天	發票日期後97-244天
不屬於此安排的可比較應付賬款 (同一業務範疇)	發票日期後0-90天	發票日期後0-90天

截至2025年及2024年12月31日，此安排項下負債之賬面值分別為人民幣11,948百萬元及人民幣8,015百萬元。截至2025年及2024年12月31日，此安排項下負債中供應商已從銀行收取款項之賬面值分別為人民幣11,948百萬元及人民幣7,997百萬元。

28 其他應付款項及應計費用(續)

(a) 應付票據安排(續)

根據此安排之條款及條件，本集團認為，在其指示簽約銀行代本集團向供應商付款的交易中，本集團實質已產生現金流。因此，當銀行代本集團支付本集團欠付供應商的應付款項時，就相關的本集團欠付供應商的應付款項呈列融資現金流入及經營、投資或融資現金流出。當本集團隨後於票據到期向銀行付款時，本集團將此款項呈列為融資現金流出。詳情請參閱附註31(c)。

29 客戶預付款

客戶預付款明細如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
來自線上營銷服務客戶的預付款	2,847	2,776
來自直播客戶的預付款	1,724	1,833
其他	277	87
	<u>4,848</u>	<u>4,696</u>

上述客戶預付款指與線上營銷服務的預付現金收據及用於購買虛擬物品和其他服務的預付款有關的合約負債。2025年，自2025年1月1日客戶預付款餘額所確認的收入為人民幣29億元(2024年：自2024年1月1日客戶預付款餘額確認人民幣24億元)。

合併財務報表附註

30 遞延所得稅

遞延稅項資產及負債(未抵銷)、抵銷金額及遞延稅項資產及負債(已抵銷)分析如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
遞延稅項資產：		
於12個月後收回	2,023	4,009
於12個月內收回	5,010	4,093
	7,033	8,102
遞延稅項負債：		
於12個月後結算	983	1,004
於12個月內結算	706	507
	1,689	1,511
抵銷金額	1,448	1,498
遞延稅項資產(已抵銷)	5,585	6,604
遞延稅項負債(已抵銷)	241	13

遞延稅項資產(未抵銷)的變動如下：

	應計負債 及撥備	租賃負債	稅務虧損	其他	總計
	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
於2025年1月1日	2,796	1,599	3,562	145	8,102
(扣除自)/計入合併損益表	(366)	(72)	(653)	22	(1,069)
於2025年12月31日	2,430	1,527	2,909	167	7,033
於2024年1月1日	3,545	1,969	2,357	112	7,983
(扣除自)/計入合併損益表	(749)	(370)	1,205	33	119
於2024年12月31日	2,796	1,599	3,562	145	8,102

30 遞延所得稅(續)

並未就稅務虧損確認的遞延稅項資產如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
可扣減累計稅務虧損		
— 無限期結轉	16,453	20,165
— 於未來年度到期*	4,623	7,846
	<u>21,076</u>	<u>28,011</u>
未確認遞延稅項資產	<u>3,904</u>	<u>4,889</u>

* 截至2025年12月31日，可扣減累計稅務虧損將於10年內到期(2024年：10年)。

遞延稅項負債(未抵銷)的變動如下：

	使用權資產 人民幣百萬元	預期由附屬 公司匯出盈利 的預扣稅 人民幣百萬元	其他 人民幣百萬元	總計 人民幣百萬元
於2025年1月1日	1,475	—	36	1,511
(計入)/扣除自合併損益表	(54)	175	57	178
於2025年12月31日	<u>1,421</u>	<u>175</u>	<u>93</u>	<u>1,689</u>
於2024年1月1日	1,851	—	42	1,893
計入合併損益表	(376)	—	(6)	(382)
於2024年12月31日	<u>1,475</u>	<u>—</u>	<u>36</u>	<u>1,511</u>

截至2025年12月31日，本集團就若干中國大陸附屬公司預期於可預見未來匯出的留存收益確認相關遞延稅項負債人民幣175百萬元。本集團並無就中國大陸附屬公司預期於可預見未來保留在中國大陸的剩餘留存收益約人民幣31億元撥備預扣稅。

合併財務報表附註

31 現金流量資料

(a) 經營所得現金

	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
除所得稅前利潤	20,472	15,494
就以下各項作出調整：		
物業及設備折舊	3,903	4,064
使用權資產折舊	3,215	2,972
無形資產攤銷	77	104
金融資產信貸虧損撥備	198	52
無形資產減值撥備	—	2
出售附屬公司產生的收益淨額	—	(5)
權益結算的以股份為基礎的薪酬開支	2,630	2,349
處置物業及設備、無形資產以及使用權資產的 收益淨額	(29)	(98)
按公允價值計量且其變動計入損益之 金融資產公允價值收益淨額	(3,077)	(1,684)
分佔按權益法入賬之投資的虧損	16	29
按攤餘成本計量之金融資產的利息收入	(7)	(36)
財務開支／(收入)淨額	257	(13)
匯兌虧損淨額	310	68
營運資金變動：		
— 貿易應收款項增加	(1,537)	(224)
— 預付款項、其他應收款項及其他資產(增加)／減少	(1,961)	490
— 受限制現金(增加)／減少	(205)	81
— 應付賬款(減少)／增加	(732)	3,468
— 客戶預付款增加	152	660
— 其他應付款項及應計費用增加	4,406	3,037
— 其他非流動負債增加／(減少)	20	(2)
經營所得現金	28,108	30,808

(b) 非現金投資及融資活動

非現金投資及融資交易涉及附註15所述使用權資產及租賃負債添置及修改。除此之外，截至2025年及2024年12月31日止年度並無其他重大非現金投資及融資交易。

31 現金流量資料(續)

(c) 融資活動產生的負債對賬

	借款及 相關利息 人民幣百萬元	應付票據 人民幣百萬元	銀行應收票據 保理負債 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於2025年1月1日的融資活動產生的負債	11,110	7,997	—	10,436	29,543
融資現金流量					
— 借款所得款項	4,422	—	—	—	4,422
— 償還借款及相關利息	(2,823)	—	—	—	(2,823)
— 支付租賃本金及相關利息	—	—	—	(3,823)	(3,823)
— 已收應付票據交易所得款項	—	25,884	—	—	25,884
— 已收銀行應收票據保理所得款項	—	—	32,964	—	32,964
— 支付到期票據本金	—	(21,933)	(33,053)	—	(54,986)
其他變動					
— 借款利息開支	408	—	—	—	408
— 外匯調整	(34)	—	—	—	(34)
— 來自訂立新租賃的租賃負債增加	—	—	—	3,092	3,092
— 終止租賃導致租賃負債減少	—	—	—	(255)	(255)
— 租賃負債利息開支	—	—	—	489	489
— 銀行應收票據保理利息	—	—	89	—	89
於2025年12月31日的融資活動產生的負債	13,083	11,948	—	9,939	34,970

合併財務報表附註

31 現金流量資料(續)

(c) 融資活動產生的負債對賬(續)

	借款及 相關利息 人民幣百萬元	應付票據 人民幣百萬元	銀行應收票據 保理負債 人民幣百萬元	租賃負債 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於2024年1月1日的融資活動產生的負債	—	3,990	—	11,732	15,722
融資現金流量					
— 借款所得款項	12,379	—	—	—	12,379
— 償還借款及相關利息	(1,454)	—	—	—	(1,454)
— 支付租賃本金及相關利息	—	—	—	(3,228)	(3,228)
— 已收應付票據交易所得款項	—	14,892	—	—	14,892
— 已收銀行應收票據保理所得款項	—	—	9,734	—	9,734
— 支付到期票據本金	—	(10,885)	(9,773)	—	(20,658)
其他變動					
— 借款利息開支	187	—	—	—	187
— 外匯調整	(2)	—	—	—	(2)
— 來自訂立新租賃的租賃負債增加	—	—	—	2,356	2,356
— 終止租賃導致租賃負債減少	—	—	—	(1,037)	(1,037)
— 租賃修改	—	—	—	100	100
— 租賃負債利息開支	—	—	—	513	513
— 銀行應收票據保理利息	—	—	39	—	39
於2024年12月31日的融資活動產生的負債	<u>11,110</u>	<u>7,997</u>	<u>—</u>	<u>10,436</u>	<u>29,543</u>

32 承擔

報告期末已訂約但尚未產生的重大資本開支如下：

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
物業及設備	5,477	1,835
投資	152	192
	5,629	2,027

33 關聯方交易

若一方在作出財務及經營決策方面有能力直接或間接控制另一方，或對另一方發揮重大影響，即視為有關聯。倘若所涉各方受共同控制，則亦視為相互關聯。本集團主要管理人員及彼等近親家庭成員亦視為關聯方。

下列為本集團與其關聯方於呈列年度曾進行的重大交易。本公司董事認為，關聯方交易乃於日常業務過程中按本集團與各關聯方磋商的條款進行。

(a) 關聯方名稱及關係

下列公司分別為截至2025年及2024年12月31日止年度與本集團有交易及／或截至2025年及2024年12月31日與本集團有結餘的本集團的重要關聯方。

公司	關係
騰訊控股有限公司及其附屬公司(「騰訊集團」)	本公司股東之一
Zhihu Inc.及其附屬公司	本集團的被投資公司
SHAREit Technology Holdings Inc.及其附屬公司	本集團的被投資公司
易心優選信息科技(山東)集團有限公司及其附屬公司	本集團的被投資公司
成都青松數信科技有限公司及其附屬公司(「成都青松」)	本集團高級管理層控制的實體

合併財務報表附註

33 關聯方交易(續)

(b) 與關聯方的重大交易

	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
(i) 提供服務		
騰訊集團	470	399
其他	29	138
	<u>499</u>	<u>537</u>

	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
(ii) 購買服務		
騰訊集團	3,874	4,093
其他	46	90
	<u>3,920</u>	<u>4,183</u>

(c) 與關聯方的結餘

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
(i) 預付款項及其他應收款項		
騰訊集團	475	526
成都青松	271	252
	<u>746</u>	<u>778</u>

33 關聯方交易(續)

(c) 與關聯方的結餘(續)

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
(ii) 貿易應收款項 騰訊集團	<u>127</u>	<u>197</u>

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
(iii) 應付賬款 騰訊集團	<u>139</u>	<u>282</u>
其他	<u>58</u>	<u>62</u>
	<u>197</u>	<u>344</u>

截至2025年及2024年12月31日，上述關聯方的所有結餘均與業務營運相關且均視為貿易性質。上述關聯方的所有結餘均無抵押、不計息及須按要求償還。

(d) 向關聯方提供貸款

	截至12月31日	
	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
應收貸款及利息 成都青松	<u>504</u>	<u>—</u>

該貸款須於三年內償還，由本集團向成都青松提供，按浮動利率計息，2025年年利率為2.5%，並由成都青松的股東及其全資附屬公司提供信貸擔保。

該貸款主要用於支持成都青松(已與本集團就支付服務及其他相關專業領域訂立業務合作協議)發展其自身支付相關服務的運營能力。

合併財務報表附註

33 關聯方交易(續)

(e) 主要管理人員薪酬

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
工資及薪金	18,206	19,585
酌情花紅	18,854	15,358
以股份為基礎的薪酬開支	135,306	158,160
退休金成本 — 界定供款計劃	339	295
其他社會保障成本、住房福利及其他僱員福利	409	380
	173,114	193,778

34 或然事項

截至2025年及2024年12月31日，本集團並無任何重大或然負債。

35 期後事項

於2026年1月，本公司完成發行600百萬美元於2031年到期的4.125%優先票據、900百萬美元於2036年到期的4.750%優先票據及人民幣35億元於2031年到期的2.450%優先票據。

除上文及附註24所披露者外，自2026年1月1日至董事會於2026年3月25日批准該等合併財務報表之日期間，概無重大期後事項。

36 本公司資產負債表及儲備變動

(a) 本公司資產負債表

	附註	截至12月31日	
		2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
資產			
非流動資產			
物業及設備		2	5
使用權資產		4	7
於附屬公司的投資		26,336	23,706
		<u>26,342</u>	<u>23,718</u>
流動資產			
預付款項、其他應收款項及其他流動資產		65,308	69,800
現金及現金等價物		125	108
		<u>65,433</u>	<u>69,908</u>
資產總額		<u>91,775</u>	<u>93,626</u>
權益及負債			
本公司權益持有人應佔權益			
股本	22	—	—
股本溢價	22、36(b)	265,628	268,733
庫存股份	22、36(b)	(602)	(341)
其他儲備	36(b)	41,384	40,257
累計虧損	36(b)	(214,719)	(215,169)
權益總額		<u>91,691</u>	<u>93,480</u>

合併財務報表附註

36 本公司資產負債表及儲備變動(續)

(a) 本公司資產負債表(續)

	截至12月31日	
附註	2025年 人民幣百萬元	2024年 人民幣百萬元
負債		
非流動負債		
租賃負債	1	4
	<u>1</u>	<u>4</u>
流動負債		
應付賬款	15	11
其他應付款項及應計費用	65	128
租賃負債	3	3
	<u>83</u>	<u>142</u>
負債總額	<u>84</u>	<u>146</u>
權益及負債總額	<u>91,775</u>	<u>93,626</u>

本公司的資產負債表已於2026年3月25日獲董事會批准，並由以下董事代表簽署：

程一笑
董事

宿華
董事

36 本公司資產負債表及儲備變動(續)

(b) 本公司儲備變動

	股本溢價	庫存股份	以股份為 基礎的薪酬	匯兌差額	資本儲備	累計虧損	其他	總計
	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
於2025年1月1日	268,733	(341)	23,706	17,006	(362)	(215,169)	(93)	93,480
年內利潤	—	—	—	—	—	450	—	450
以股份為基礎的薪酬	—	—	2,630	—	—	—	—	2,630
行使購股權及歸屬受限制股份單位	1,308	—	—	—	—	—	—	1,308
匯兌差額	—	—	—	(1,503)	—	—	—	(1,503)
股份回購(將註銷)	—	(2,865)	—	—	—	—	—	(2,865)
股息	(1,809)	—	—	—	—	—	—	(1,809)
股份註銷	(2,604)	2,604	—	—	—	—	—	—
於2025年12月31日	<u>265,628</u>	<u>(602)</u>	<u>26,336</u>	<u>15,503</u>	<u>(362)</u>	<u>(214,719)</u>	<u>(93)</u>	<u>91,691</u>
於2024年1月1日	273,459	(88)	21,357	15,943	(362)	(214,823)	(93)	95,393
年內虧損	—	—	—	—	—	(346)	—	(346)
以股份為基礎的薪酬	—	—	2,349	—	—	—	—	2,349
行使購股權及歸屬受限制股份單位	29	—	—	—	—	—	—	29
匯兌差額	—	—	—	1,063	—	—	—	1,063
股份回購(將註銷)	—	(5,008)	—	—	—	—	—	(5,008)
股份註銷	(4,755)	4,755	—	—	—	—	—	—
於2024年12月31日	<u>268,733</u>	<u>(341)</u>	<u>23,706</u>	<u>17,006</u>	<u>(362)</u>	<u>(215,169)</u>	<u>(93)</u>	<u>93,480</u>

釋義

在本年報內，除文義另有指明外，下列詞語具有以下涵義。

「2023股份激勵計劃」	指	於2023年6月16日舉行的股東週年大會上通過的本公司股份激勵計劃
「2026年股東週年大會」	指	本公司將於2026年6月25日(星期四)下午三時正舉行的2026年股東週年大會或其任何續會
「AI」	指	人工智能
「AIGC」	指	人工智能生成內容
「付費用戶平均收入」	指	每名付費用戶平均收入，以特定時期的收入除以該時期的付費用戶數目計算
「細則」或「組織章程細則」	指	本公司於2024年6月13日採納的組織章程細則(不時修訂)
「聯繫人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「審核委員會」	指	董事會審核委員會
「核數師」	指	本公司外部核數師羅兵咸永道會計師事務所
「北京快手」	指	北京快手科技有限公司，於2015年3月20日根據中國法律註冊成立的有限公司，為合併聯屬實體
「北京快手廣告」	指	北京快手廣告有限公司，於2016年9月23日根據中國法律註冊成立的有限公司，為本公司間接全資附屬公司
「北京一笑」	指	北京一笑科技發展有限公司，於2011年11月29日根據中國法律註冊成立的有限公司，為合併聯屬實體
「董事會」	指	董事會
「英屬維爾京群島」	指	英屬維爾京群島
「首席執行官」	指	本公司首席執行官

「A類股份」	指	本公司股本內每股面值0.0000053美元的A類普通股，附有本公司不同投票權，使A類股份持有人可就本公司股東大會提呈的任何決議案享有每股10票的投票權，惟就有關保留事項的決議案享有每股一票的投票權
「B類股份」	指	本公司股本內每股面值0.0000053美元的B類普通股，使B類股份持有人可就本公司股東大會提呈的任何決議案享有每股一票的投票權
「《公司法》」	指	開曼群島法例第22章《公司法》(1961年第3號法例，經綜合及修訂)，經不時修訂、補充或以其他方式修改
「《公司條例》」	指	香港法例第622章《公司條例》(不時修訂或補充)
「本公司」、「快手」或「我們」	指	快手科技，於2014年2月11日在開曼群島註冊成立的獲豁免有限公司
「關連人士」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「關連交易」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「合併聯屬實體」	指	我們通過合約安排控制的實體，即中國控股公司及其各自的附屬公司
「合併財務報表」	指	本集團於報告期的合併財務報表
「合約安排」	指	外商獨資企業、中國控股公司與登記股東(如適用)訂立的一系列合約安排
「控股股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，除文義另有指明外，指宿華先生、程一笑先生、Reach Best及Ke Yong
「企業管治守則」	指	上市規則附錄C1所載企業管治守則
「企業管治委員會」	指	董事會企業管治委員會
「日活躍用戶」	指	日活躍用戶，計算為每日訪問應用程序至少一次的獨立用戶賬戶(剔除作弊賬戶)數目

釋義

「指定僱員」	指	由董事會或其授權代表指定的本集團若干僱員（包括高級管理層），其受限制股份單位須於表現目標完成後方可歸屬。董事會或其授權代表經考慮本集團的人才激勵戰略等因素後，全權酌情釐定其認為適當且必要的指定僱員的範圍及標準
「董事」	指	本公司董事
「僱員參與者」	指	本集團任何成員公司的董事及僱員（包括根據2023股份激勵計劃獲授購股權及／或受限制股份單位作為與本集團訂立僱傭合約誘因的人士）
「Fortune One」	指	Fortune One Ventures Limited，根據英屬維爾京群島法律註冊成立的有限公司，由銀鑫先生控制
「全球發售」	指	全球發售B類股份
「GMV」	指	商品交易總額，於本集團平台交易或通過本集團平台跳轉到合作夥伴平台交易的所有產品及服務訂單的總值（不論訂單結算或退回），惟不包括人民幣100,000元或以上的單筆交易及一位買家單日總額為人民幣1,000,000元或以上的一系列交易，除非該等交易已結算
「承授人」	指	本集團僱員（包括高級管理層），為2023股份激勵計劃項下的合資格參與者，於2025年4月25日根據2023股份激勵計劃獲授受限制股份單位
「本集團」	指	本公司、其附屬公司及合併聯屬實體，或如文義指明於本公司成為現時附屬公司的控股公司前期間的該等附屬公司（猶如該等公司當時為本公司的附屬公司）
「杭州遊趣」	指	杭州遊趣網絡有限公司，於2008年7月7日根據中國法律註冊成立的有限公司，為合併聯屬實體
「港元」	指	香港法定貨幣港元

「香港」	指	中國香港特別行政區
「香港證券登記處」	指	香港中央證券登記有限公司
「香港聯交所」或「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「華藝匯龍」	指	北京華藝匯龍網絡科技有限公司，於2006年11月6日根據中國法律註冊成立的有限公司，為合併聯屬實體
「國際會計準則理事會」	指	國際會計準則理事會
「國際財務報告會計準則」	指	國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則、修訂及詮釋
「Jovial Star」	指	Jovial Star Global Limited，根據英屬維爾京群島法律註冊成立的有限公司，由楊遠熙先生控制
「Ke Yong」	指	Ke Yong Limited，根據英屬維爾京群島法律註冊成立的有限公司，由程一笑先生控制
「達人」	指	關鍵意見領袖
「快手應用」	指	快手主站、快手極速版及快手概念版移動應用的統稱
「快手概念版」	指	我們於2018年11月推出的應用以探索不同的用戶需求及喜好
「快手極速版」	指	於2019年8月正式推出的快手主站之外的版本
「快手主站」	指	從2011年推出的最初移動應用GIF快手衍生的移動應用
「最後可行日期」	指	2026年4月15日，即本年報刊發前確定當中若干資料的最後可行日期
「上市」	指	B類股份在聯交所主板上市
「上市日期」	指	2021年2月5日，B類股份在聯交所主板上市及獲准開始買賣之日

釋義

「上市規則」	指	香港聯合交易所有限公司證券上市規則(不時修訂、補充或以其他方式修改)
「主板」	指	聯交所運作的證券市場(不包括期貨市場)，獨立於聯交所創業板並與其並行運作
「月活躍用戶」	指	月活躍用戶，計算為每日曆月訪問應用程序至少一次的獨立用戶賬戶(剔除作弊賬戶)數目
「大綱」	指	本公司於2024年6月13日採納的組織章程大綱
「標準守則」	指	上市規則附錄C3所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則
「提名委員會」	指	董事會提名委員會
「付費用戶」	指	特定時期內購買特定服務至少一次的用戶賬戶
「首次公開發售後受限制股份單位計劃」	指	本公司於2021年1月18日採納的首次公開發售後受限制股份單位計劃，已於2023年6月23日終止
「首次公開發售後購股權計劃」	指	本公司於2021年1月18日採納的首次公開發售後購股權計劃，已於2023年6月23日終止
「中國」	指	中華人民共和國，惟僅就本年報而言(除另有指明外)，不包括香港、澳門特別行政區及台灣地區
「中國控股公司」	指	杭州遊趣、華藝匯龍及北京一笑
「首次公開發售前僱員持股計劃」	指	本公司於2018年2月6日採納並已於上市時終止的首次公開發售前僱員激勵計劃
「招股章程」	指	本公司於2021年1月26日刊發的招股章程
「Reach Best」	指	Reach Best Developments Limited，根據英屬維爾京群島法律註冊成立的有限公司，由宿華先生控制
「關聯實體參與者」	指	本公司之控股公司、同系附屬公司或聯營公司之董事及僱員
「薪酬委員會」	指	董事會薪酬委員會

「報告期」	指	截至2025年12月31日止年度
「保留事項」	指	根據組織章程細則在本公司股東大會每股股份可投一票的決議案事項，即(i)任何大綱或細則修訂，包括更改任何類別股份的附帶權利；(ii)委任、選舉或罷免任何獨立非執行董事；(iii)委任或罷免我們的核數師；及(iv)本公司自願清盤或解散
「人民幣」	指	中國法定貨幣
「ROI」	指	投資回報
「高級管理層」	指	於本公司公司通訊，或在聯交所或本公司網站公佈的任何其他資料中被稱為高級管理層的任何人士
「服務提供者」	指	具有上市規則第17.03A條所載的相同涵義及經2023股份激勵計劃准許
「證監會」	指	香港證券及期貨事務監察委員會
「證券及期貨條例」	指	香港法例第571章證券及期貨條例(不時修訂或補充)
「股東」	指	股份持有人
「股份」	指	依文義所指的本公司股本中的A類股份及B類股份
「國務院」	指	中華人民共和國國務院
「附屬公司」	指	具有《公司條例》賦予該詞的涵義
「主要股東」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「騰訊」	指	騰訊控股有限公司(股份代號：700)，或騰訊控股有限公司及／或其附屬公司(視情況而定)
「庫存股份」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「美國」	指	美利堅合眾國，其國土、屬地及受其司法管轄的所有地區

釋義

「美元」	指	美國的法定貨幣美元
「可變利益實體」	指	可變利益實體
「外商獨資企業」或 「北京達佳」	指	北京達佳互聯信息技術有限公司，於2014年7月2日根據中國法律註冊成立的有限公司，為間接全資附屬公司
「不同投票權」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義
「不同投票權受益人」	指	具有上市規則賦予該詞的涵義，而除文義另有指明外，指宿華先生及程一笑先生，彼等均為A類股份持有人，享有不同投票權
「%」	指	百分比

附註：

1. 在本年報內，除文義另有指明外，「聯繫人」、「緊密聯繫人」、「關連人士」、「核心關連人士」、「關連交易」、「控股股東」及「主要股東」具有上市規則賦予該等詞語的涵義。
2. 本年報所載的若干金額及百分比數字已約整。因此，若干表格所列總數未必為前列各項數字的算術總和。任何表格或圖表所列總數與數值總和的差異均因約整造成。
3. 除文義另有指明外，日活躍用戶及月活躍用戶分別指快手應用的日活躍用戶及月活躍用戶。
4. 本年報分別以中、英文兩種語言印製。中英文版本如有歧義，概以英文版本為準。
5. 除過往事實的陳述外，本年報載有若干前瞻性陳述。前瞻性陳述一般可透過所使用前瞻性詞彙識別，例如「或會」、「可能」、「可」、「可以」、「將」、「將會」、「預期」、「認為」、「繼續」、「估計」、「預期」、「預測」、「打算」、「計劃」、「尋求」或「時間表」。該等前瞻性陳述受風險、不確定因素及假設的影響，可能包括業務展望、財務表現預測、業務計劃預測、發展策略及對我們行業預期趨勢的預測。該等前瞻性陳述是根據本集團現有的資料，亦按本年報刊發之時的展望為基準，在本年報內載列。該等前瞻性陳述是根據若干預測、假設及前提作出，當中許多涉及主觀因素或不受我們控制。該等前瞻性陳述或會證明為不正確及可能不會在將來實現。該等前瞻性陳述涉及大量風險及不明朗因素。鑒於上述風險及不明朗因素，本年報內所載列的前瞻性陳述不應視為董事會或本公司聲明該等計劃及目標將會實現，故投資者不應過於依賴該等陳述。除法律要求的情形外，我們並無責任公開發佈可能反映本年報日期後發生的事件或情況或可能反映意料之外事件的該等前瞻性陳述的任何修訂。



總辦事處及中國主要營業地點

地址：中國北京市海淀區西二旗西路 16 號院

郵編：100085

網址：www.kuaishou.com

郵箱：ir@kuaishou.com

快手微信官方公眾號：[kuaishouApp](#)

