

Tencent 腾讯

Tencent Holdings Limited

Incorporated in the Cayman Islands with limited liability

騰訊控股有限公司

於開曼群島註冊成立的有限公司

(Stock Code 股份代號 : 700)



smart communication inspires

智慧溝通 灵感无限

2021
年報

目錄

- 2 公司資料
- 3 財務概要
- 4 主席報告
- 9 管理層討論及分析
- 30 董事會報告
- 77 企業管治報告
- 110 環境、社會及管治報告
- 160 獨立核數師報告
- 169 綜合收益表
- 170 綜合全面收益表
- 171 綜合財務狀況表
- 174 綜合權益變動表
- 178 綜合現金流量表
- 180 綜合財務報表附註
- 311 釋義



公司資料

董事

執行董事

馬化騰(主席)
劉熾平

非執行董事

Jacobus Petrus (Koos) Bekker
Charles St Leger Searle

獨立非執行董事

李東生
Ian Charles Stone
楊紹信
柯楊
Iain Ferguson Bruce
(自二零二一年五月二十日起退任)

審核委員會

楊紹信(主席)
Ian Charles Stone
Charles St Leger Searle
Iain Ferguson Bruce
(自二零二一年五月二十日起退任)

企業管治委員會

Charles St Leger Searle(主席)
Ian Charles Stone
楊紹信
柯楊
Iain Ferguson Bruce
(自二零二一年五月二十日起退任)

投資委員會

劉熾平(主席)
馬化騰
Charles St Leger Searle

提名委員會

馬化騰(主席)
李東生
Ian Charles Stone
楊紹信
(自二零二一年五月二十日起獲委任)
Charles St Leger Searle
Iain Ferguson Bruce
(自二零二一年五月二十日起退任)

薪酬委員會

Ian Charles Stone(主席)
李東生
Jacobus Petrus (Koos) Bekker

核數師

羅兵咸永道會計師事務所
執業會計師

主要往來銀行

中國銀行股份有限公司
香港上海滙豐銀行有限公司

註冊辦事處

Cricket Square
Hutchins Drive, P.O. Box 2681
Grand Cayman KY1-1111
Cayman Islands

騰訊集團總辦事處

中國深圳市
南山區
海天二路33號
騰訊濱海大廈
(郵編518054)

香港主要營業地點

香港
灣仔皇后大道東1號
太古廣場三座
29樓

開曼群島主要股份過戶登記處

Suntera (Cayman) Limited
Suite 3204, Unit 2A
Block 3, Building D
P.O. Box 1586
Gardenia Court
Camana Bay
Grand Cayman, KY1-1100
Cayman Islands

香港股份過戶登記分處

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

本公司網址

www.tencent.com

股份代號

700



簡明綜合全面收益表

	截至十二月三十一日止年度				
	二零一七年 人民幣百萬元	二零一八年 人民幣百萬元	二零一九年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
收入	237,760	312,694	377,289	482,064	560,118
毛利	116,925	142,120	167,533	221,532	245,944
除稅前盈利	88,215	94,466	109,400	180,022	248,062
年度盈利	72,471	79,984	95,888	160,125	227,810
本公司權益持有人應佔盈利	71,510	78,719	93,310	159,847	224,822
年度全面收益總額	79,061	67,760	119,901	281,173	200,390
本公司權益持有人應佔全面收益總額	78,218	66,339	116,670	277,834	200,323
非國際財務報告準則經營盈利	82,023	92,481	114,601	149,404	159,539
非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利	65,126	77,469	94,351	122,742	123,788

簡明綜合財務狀況表

	於十二月三十一日				
	二零一七年 人民幣百萬元	二零一八年 人民幣百萬元	二零一九年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元
資產					
非流動資產	376,226	506,441	700,018	1,015,778	1,127,552
流動資產	178,446	217,080	253,968	317,647	484,812
資產總額	554,672	723,521	953,986	1,333,425	1,612,364
權益及負債					
本公司權益持有人應佔權益	256,074	323,510	432,706	703,984	806,299
非控制性權益	21,019	32,697	56,118	74,059	70,394
權益總額	277,093	356,207	488,824	778,043	876,693
非流動負債					
流動負債	125,839	164,879	225,006	286,303	332,573
負債總額	151,740	202,435	240,156	269,079	403,098
權益及負債總額	554,672	723,521	953,986	1,333,425	1,612,364



主席報告

本人欣然向各股東提呈我們截至二零二一年十二月三十一日止年度的年報。

業績

本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度經審核的本公司權益持有人應佔盈利為人民幣2,248.22億元，較上一年度的業績增加41%。截至二零二一年十二月三十一日止年度基本及攤薄每股盈利分別為人民幣23.597元及人民幣23.164元。

本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度的非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利為人民幣1,237.88億元，較上一年度的業績增加1%。截至二零二一年十二月三十一日止年度的非國際財務報告準則基本及攤薄每股盈利分別為人民幣12.992元及人民幣12.698元。

經營資料

於二零二一年 十二月三十一日	於二零二零年 十二月三十一日	同比變動	於二零二一年 九月三十日	環比變動
(百萬計，另有指明者除外)				

微信及 WeChat 的

合併月活躍賬戶數

1,268.2

1,225.0

3.5%

1,262.6

0.4%

QQ 的智能終端

月活躍賬戶數

552.1

594.9

-7.2%

573.7

-3.8%

收費增值服務註冊

賬戶數

236.3

219.5

7.7%

235.4

0.4%

業務回顧及展望

戰略進展及展望

二零二一年是充滿挑戰的一年，我們積極擁抱變化，執行了加強公司長期可持續發展的舉措，但影響收入增速放緩。儘管財務受到影響，我們在業務上繼續取得戰略性進展，包括普及我們的企業軟件及效率辦公工具的使用，增加視頻號的內容創作及觀看量，拓展國際市場遊戲業務。我們相信，中國互聯網行業正在結構性地邁向更健康的模式，回歸以用戶價值、科技創新及社會責任為中心的本源。我們正在積極適應新環境，降本增效，聚焦重點戰略領域，爭取長期可持續增長。以下為本季我們主要產品及業務的重點表現：



通信及社交

隨著我們豐富微信視頻號的內容多樣性及提升產品體驗，視頻號的人均使用時長及總視頻播放量同比增長一倍以上。視頻號直播在用戶數及參與度取得重大突破，我們在視頻號獨家舉辦了著名男子樂隊西城男孩(Westlife)的首次線上演唱會，吸引了2,700萬人觀看。儘管目前的重點在於提升用戶參與度，我們相信視頻號將會提供重要的商業化機會，包括短視頻流廣告、直播打賞及直播電商。微信小程序幫助獨立商戶在其私域內繁榮發展，在二零二一年，商家自營的實物商品交易總額同比翻倍。我們的健康碼累計用戶達13億，累計訪問量達1,800億次，成為疫情期間驗證健康和出行狀態的最常用電子通行證。

QQ集成了虛幻引擎的圖像能力，以實現實時渲染及物理模擬，為用戶提供更具吸引力的視覺效果及逼真的互動體驗。我們正在測試在超級QQ秀應用虛幻引擎，讓用戶可定制及裝扮其3D虛擬角色，以用於各種社交場景。

數字內容

我們的收費增值服務賬戶數同比增長8%至2.36億。騰訊視頻的付費會員數同比增長1%至1.24億，並憑藉動畫、劇集及體育等多元化內容，鞏固其在中國市場第一的位置。鑑於近期的市場環境，我們正採取措施優化成本，減少騰訊視頻的財務虧損，同時保持其領導地位。音樂業務方面，受益於銷售渠道擴充，以及優質內容和服務，我們的付費會員數同比增長36%至7,600萬。

本土市場遊戲

我們正在更深入及全面地培育關鍵IP。例如，我們基於《王者榮耀》的人物開發新遊戲、動畫及電影。我們在《和平精英》、《QQ飛車手遊》及《QQ炫舞手遊》舉行了冬季奧運會的相關活動，在不同的遊戲品類中帶來栩栩如生的運動體驗。

在限制未成年人遊戲時長及消費方面，我們領先行業並取得顯著成效。在二零二一年第四季，未成年人總時長同比減少88%，佔我們本土市場遊戲總時長的0.9%。未成年人總流水同比減少73%，佔我們本土市場遊戲總流水的1.5%。

展望未來，我們預期未成年人保護措施的影響將於二零二二年下半年全面消化。待新版號發放後，我們相信將受惠於更多新遊戲的推出。



主席報告

國際市場遊戲

我們在不同遊戲平台及品類上取得了顯著的進展。國際手遊方面，按日活躍賬戶數排名前十位的手遊中，其中五款由我們開發及運營。《英雄聯盟》的動畫《雙城之戰》在上映一周後登上Netflix英語電視節目觀看時長排行榜榜首。《英雄聯盟》全球總決賽的同時在線觀看人數創下約7,400萬的新高，鞏固其作為全球最受歡迎電競比賽的領先地位。《皇室戰爭》發佈了其有史以來最大型的更新之一，日活躍賬戶數及流水顯著增加。我們推出全新遊戲發行品牌Level Infinite，以支持我們的工作室及合作夥伴向國際市場玩家提供遊戲。

展望未來，通過加深市場滲透率、提升產品及優化營運，我們致力進一步發展現有的遊戲。此外，我們將繼續推出新遊戲，這些新遊戲有望對二零二三年及以後的增長帶來幫助。

網絡廣告

我們繼續提升差異化的廣告解決方案，同時適應監管變化及持續演變的宏觀經濟環境。於二零二一年第四季，微信日活躍廣告主同比增長超過30%。超過三分之一的朋友圈廣告收入來自以小程序作為落地頁的廣告及通過企業微信連接用戶與客服代表的廣告。隨著我們適應新環境及進一步升級廣告解決方案，我們預期廣告業務可於二零二二年後期恢復增長。

金融科技

我們通過提升用戶安全，升級服務於中小企業的交易及客戶管理功能，以及通過微信支付分等工具減少商戶的交易摩擦，藉此強化我們的支付生態。作為中國人民銀行數字人民幣試點階段的一部分，我們現已在微信支付新增數字人民幣入口。

雲及其他企業服務

通信及協作SaaS方面，我們融合打通了企業微信、騰訊會議及騰訊文檔，為企業提供加強版的解決方案。通過深化與微信的連接，我們亦使企業微信具備差異化的CRM功能。目前，我們優先考慮擴大SaaS的業務規模，而非追求顯著的收入，國際市場上核心企業服務SaaS(如CRM軟件)商業化的成功經驗，以及本土PaaS支出的重大規模及高速增長，印證了核心企業服務SaaS在中國的商業化潛力。

鑑於市場環境的變化，我們正重定IaaS及PaaS的發展重心，從單純追求收入增長，轉向以為客戶創造價值及實現高質量的增長為目標。我們相信從長遠來看，這些重心的改變將使我們的客戶受惠，並改善我們的利潤率。



環境、社會及管治措施

我們致力借助科技為消費者、企業以至整體社會建立可持續的未來。

環境

我們承諾不晚於二零三零年，實現自身運營及供應鏈的全面碳中和，同時實現100%綠色電力。在我們首次發佈的《騰訊碳中和目標及行動路線報告》中，我們概述了在範圍一、二及三實現淨零排放的主要路徑。我們將通過技術創新提高能源效益，增加可再生能源的使用比例，積極參與綠色電力交易，並探索可再生能源項目的投資。我們已承諾加入科學碳目標倡議(SBTi)，以幫助我們轉向零碳運營。

社會

二零二一年，我們成立了可持續社會價值(SSV)事業部，並宣佈了對共同富裕項目的投入。我們升級了我們的慈善募捐平台，拓展了年度公益活動「99公益日」的觸達面，共有6,900萬人次及1.2萬家企業參與。利用物聯網解決方案及微信小程序，我們建立了公眾應急平台，連繫急救控制中心與志願者，定位最近的自動體外心臟去顫器設備，以方便提供急救。我們對不少應用進行了適老化及無障礙改造。我們設立了專項基金，支持基礎科研，助力關鍵醫療及環境技術的發展。

管治

作為對現有風險管理及內部控制政策的補充，我們在二零二一年提升了內部反壟斷合規體系，包括成立專責合規部門、更新各項業務的合規指引及升級員工培訓。我們亦更新了反洗錢及制裁合規政策，以緊貼本土及全球的監管要求及趨勢。我們的企業文化支持多元及包容。我們與聯合國開發計劃署(UNDP)合作製作視頻及撰寫文章，促進科技行業的女性領導力。



主席報告

股息

董事會建議就截至二零二一年十二月三十一日止年度派發末期股息每股1.60港元(二零二零年：每股1.60港元)，惟須待股東在二零二二年股東週年大會上批准後，方可作實。該等建議股息將於二零二二年六月六日派發予於二零二二年五月二十五日名列本公司股東名冊的股東。

於二零二一年十二月二十三日，董事會決議宣派特別中期股息，向於二零二二年一月二十五日名列本公司股東名冊上之股東按彼等持有每21股股份獲發1股京東集團A類普通股(該等京東集團A類普通股數目被捨去零碎部分下調至最接近之整數)的基準，以實物分派的方式將本公司間接持有的約4.57億股京東集團A類普通股按彼等各自於本公司之持股比例分派予股東。

致謝

本人謹代表董事會衷心感謝我們的員工和管理團隊，彼等的奉獻及專業精神是本集團可持續發展的基石。本人亦對全體股東及持份者持續不斷的支持和信任深表謝意。我們將繼續堅守推進可持續創新的戰略，創造社會價值，培育消費互聯網和擁抱產業互聯網，為社會的共同利益和價值作出更多貢獻。

馬化騰

主席

香港，二零二二年三月二十三日



截至二零二一年十二月三十一日止年度與截至二零二零年十二月三十一日止年度的比較

下表載列截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度的比較數字：

	截至十二月三十一日止年度	
	二零二一年	二零二零年
	(人民幣百萬元)	
收入	560,118	482,064
收入成本	<u>(314,174)</u>	<u>(260,532)</u>
毛利	245,944	221,532
利息收入	6,650	6,957
其他收益淨額	149,467	57,131
銷售及市場推廣開支	<u>(40,594)</u>	<u>(33,758)</u>
一般及行政開支	<u>(89,847)</u>	<u>(67,625)</u>
經營盈利	271,620	184,237
財務成本淨額	<u>(7,114)</u>	<u>(7,887)</u>
分佔聯營公司及合營公司(虧損)／盈利淨額	<u>(16,444)</u>	<u>3,672</u>
除稅前盈利	248,062	180,022
所得稅開支	<u>(20,252)</u>	<u>(19,897)</u>
年度盈利	227,810	160,125
下列人士應佔：		
本公司權益持有人	224,822	159,847
非控制性權益	<u>2,988</u>	<u>278</u>
	227,810	160,125
非國際財務報告準則經營盈利	159,539	149,404
非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利	123,788	122,742



管理層討論及分析

收入。截至二零二一年十二月三十一日止年度的收入同比增長16%至人民幣5,601億元。下表載列本集團截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度按業務劃分的收入：

截至十二月三十一日止年度			
	二零二一年	二零二零年	
	佔收入總額	佔收入總額	
	金額	百分比	金額
(人民幣百萬元，另有指明者除外)			
增值服務	291,572	52%	264,212
網絡廣告	88,666	16%	82,271
金融科技及企業服務	172,195	31%	128,086
其他	7,685	1%	7,495
收入總額	560,118	100%	482,064

- 增值服務業務¹截至二零二一年十二月三十一日止年度的收入同比增長10%至人民幣2,916億元。本土市場遊戲收入增長6%至人民幣1,288億元，乃受《王者榮耀》、《使命召喚手遊》及《天涯明月刀手遊》等遊戲推動，部分被《DnF》及《和平精英》的收入減少所抵銷。我們已對本土市場遊戲採取了一系列完備的未成年人保護措施，而此直接地(未成年人消費減少)及間接地(研發資源專注於新措施的實行)影響收入增長。國際市場遊戲收入增長31%至人民幣455億元，此乃由於《PUBG Mobile》、《Valorant》、《荒野亂鬥》及《部落衝突》等遊戲表現強勁。在我們的視頻號直播服務、視頻付費會員服務以及自二零二零年四月合併虎牙帶來的收入貢獻的推動下，社交網絡收入增長8%至人民幣1,173億元。

¹ 自二零二一年第三季起，我們將本土市場遊戲和國際市場遊戲的收入作為增值服務業務下的新增子分部披露，以反映國際市場遊戲業務規模的不斷擴大。截至二零二一年十二月三十一日，手機遊戲增值服務的收入(包括歸屬於我們社交網絡業務的手機遊戲收入)同比增長12%至人民幣1,648億元，而個人電腦客戶端遊戲的收入同比增長2%至人民幣453億元。



- 網絡廣告業務截至二零二一年十二月三十一日止年度的收入同比增長8%至人民幣886億元，上半年增長強勁，之後隨著廣告主及我們的廣告業務在第三季及第四季適應新的經濟及監管環境，我們的廣告收入於下半年大幅放緩，之後減少。網絡廣告業務全年收入增長反映出必需消費品行業的穩健需求，以及合併易車及搜狗的廣告收入貢獻，部分被包括教育、房產及保險等廣告主所在行業的監管變化，以及網絡廣告行業自身的監管措施(如開屏廣告限制)帶來的影響所抵銷。受廣告主對微信廣告資源需求增加的推動，社交及其他廣告收入增長11%至人民幣753億元。媒體廣告收入下降7%至人民幣133億元，主要由於受到充滿挑戰的宏觀環境及內容發佈延遲的影響，騰訊新聞及騰訊視頻等媒體廣告收入下滑。
- 金融科技及企業服務業務截至二零二一年十二月三十一日止年度的收入同比增長34%至人民幣1,722億元。金融科技服務收入的增長主要反映了商業支付金額的增加。企業服務收入同比快速增長，乃由於傳統產業的數字化及互聯網行業的視頻化趨勢，以及自二零二零年十一月合併易車的企業服務收入的貢獻。

收入成本。截至二零二一年十二月三十一日止年度的收入成本同比增長21%至人民幣3,142億元，主要受支付相關交易金額增長產生的交易成本、內容及基礎設施投入、雲服務項目部署成本以及渠道及分銷成本的增加所致。以收入百分比計，收入成本由截至二零二零年十二月三十一日止年度的54%增長至截至二零二一年十二月三十一日止年度的56%，反映了我們在主要戰略領域的持續投資以及收入結構轉向當前毛利率較低的業務。下表載列本集團截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度按業務劃分的收入成本：

截至十二月三十一日止年度				
	二零二一年	佔分部收入 百分比	二零二零年	佔分部收入 百分比
	金額		金額	
(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
增值服務	138,636	48%	121,287	46%
網絡廣告	48,072	54%	40,011	49%
金融科技及企業服務	120,799	70%	91,835	72%
其他	6,667	87%	7,399	99%
收入成本總額	314,174		260,532	



管理層討論及分析

- 增值服務業務截至二零二一年十二月三十一日止年度的收入成本同比增長14%至人民幣1,386億元，主要是由於視頻號直播服務相關的收入分成成本、遊戲的渠道及內容成本增加以及合併虎牙帶來的成本增加所致。
- 網絡廣告業務截至二零二一年十二月三十一日止年度的收入成本同比增長20%至人民幣481億元，受服務器與頻寬成本(包括與我們的視頻號服務相關的成本)增加以及內容成本(主要為騰訊視頻及騰訊體育相關的成本)增加所致。
- 金融科技及企業服務業務截至二零二一年十二月三十一日止年度的收入成本同比增長32%至人民幣1,208億元，反映支付金額增長導致交易成本的增加，以及我們對雲計算專業人才和運營的持續投入。

其他收益淨額。我們於截至二零二一年十二月三十一日止年度錄得其他收益淨額人民幣1,495億元，主要是非國際財務報告準則調整項目，如視同處置及處置若干投資公司而產生的收益淨額(包括視同處置京東集團股份收益人民幣782億元)，以及因若干投資公司估值增加而產生的公允價值淨收益，部分被對若干投資公司因財務前景調整以及彼等所處的業務環境變動而作出的減值撥備所抵銷。

銷售及市場推廣開支。截至二零二一年十二月三十一日止年度的銷售及市場推廣開支同比增長20%至人民幣406億元，反映遊戲及企業服務業務的市場推廣支出增加，包括最近合併收購的附屬公司相關的影響。以收入百分比計，銷售及市場推廣開支截至二零二一年十二月三十一日止年度為7%，與截至二零二零年十二月三十一日止年度相比保持穩定。

一般及行政開支。截至二零二一年十二月三十一日止年度的一般及行政開支同比增長33%至人民幣898億元，主要受研發開支及僱員成本增加(包括股份酬金開支增加)所致，反映出二零二零年和二零二一年的人才招聘競爭異常激烈，我們預計這將在二零二二年得到緩解。以收入百分比計，一般及行政開支由截至二零二零年十二月三十一日止年度的14%增長至截至二零二一年十二月三十一日止年度的16%。



財務成本淨額。截至二零二一年十二月三十一日止年度的財務成本淨額同比下降10%至人民幣71億元，主要由於截至二零二一年十二月三十一日止年度錄得匯兌收益淨額，而截至二零二零年十二月三十一日止年度錄得匯兌虧損淨額，部分被債務增加導致的利息開支增加所抵銷。

分佔聯營公司及合營公司虧損／盈利淨額。我們截至二零二一年十二月三十一日止年度錄得分佔聯營公司及合營公司虧損人民幣164億元，而截至二零二零年十二月三十一日止年度則分佔盈利人民幣37億元。截至二零二一年十二月三十一日止年度非國際財務報告準則分佔聯營公司及合營企業虧損為人民幣10億元，而截至二零二零年十二月三十一日止年度非國際財務報告準則分佔盈利人民幣67億元，反映出若干聯營公司對社區零售業務的投入增加及一間從事交通服務行業的聯營公司的虧損。

所得稅開支。截至二零二一年十二月三十一日止年度的所得稅開支同比增長2%至人民幣203億元。

本公司權益持有人應佔盈利。截至二零二一年十二月三十一日止年度的本公司權益持有人應佔盈利同比增長41%至人民幣2,248億元。截至二零二一年十二月三十一日止年度非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利增長1%至人民幣1,238億元。



管理層討論及分析

二零二一年第四季與二零二零年第四季的比較

下表載列二零二一年第四季與二零二零年第四季的比較數字：

	未經審核 截至下列日期止三個月	二零二一年 十二月三十一日	二零二零年 十二月三十一日 (人民幣百萬元)
收入	144,188	133,669	
收入成本	(86,371)	(74,788)	
毛利	57,817	58,881	
利息收入	1,703	1,708	
其他收益淨額	86,199	32,936	
銷售及市場推廣開支	(11,616)	(10,033)	
一般及行政開支	(24,380)	(19,779)	
經營盈利	109,723	63,713	
財務成本淨額	(1,863)	(2,253)	
分佔聯營公司及合營公司(虧損)／盈利淨額	(8,267)	1,618	
除稅前盈利	99,593	63,078	
所得稅開支	(3,888)	(3,709)	
期內盈利	95,705	59,369	
下列人士應佔：			
本公司權益持有人	94,958	59,302	
非控制性權益	747	67	
	95,705	59,369	
非國際財務報告準則經營盈利	33,151	38,084	
非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利	24,880	33,207	



收入。二零二一年第四季的收入同比增長8%至人民幣1,442億元。下表載列本集團於二零二一年第四季及二零二零年第四季按業務劃分的收入：

	未經審核 截至下列日期止三個月			
	二零二一年十二月三十一日	佔收入總額 金額	二零二零年十二月三十一日	佔收入總額 金額
(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
增值服務	71,913	50%	66,979	50%
網絡廣告	21,518	15%	24,655	18%
金融科技及企業服務	47,958	33%	38,494	29%
其他	2,799	2%	3,541	3%
收入總額	144,188	100%	133,669	100%

- 增值服務業務²二零二一年第四季的收入同比增長7%至人民幣719億元。本土市場遊戲收入增長1%至人民幣296億元，乃受《王者榮耀》、最近推出的《金鏟鏟之戰》及《英雄聯盟手遊》等遊戲推動，部分被《天涯明月刀手遊》及《和平精英》的收入下降所抵銷。國際市場遊戲收入增長34%至人民幣132億元，反映出《Valorant》及《皇室戰爭》的新內容、在定期審閱我們的收入遞延期間後對Supercell的收入進行調整的影響，以及合併Digital Extremes的影響。在視頻號直播服務、視頻及音樂付費會員服務的驅動下，社交網絡收入增長4%至人民幣291億元。
- 網絡廣告業務二零二一年第四季的收入同比下降13%至人民幣215億元。網絡廣告收入的同比下降反映了教育、遊戲及互聯網服務等行業的廣告需求疲軟，部分被合併搜狗所帶來的廣告收入所抵銷。主要由於移動廣告聯盟及微信朋友圈的廣告收入減少，社交及其他廣告收入下降10%至人民幣183億元。媒體廣告收入下降25%至人民幣32億元，反映了騰訊視頻和騰訊新聞服務的廣告收入減少。

² 二零二一年第四季，手機遊戲增值服務收入總額(包括歸屬於我們社交網絡業務的手機遊戲收入)同比增長9%至人民幣400億元，而個人電腦客戶端遊戲收入同比增長4%至人民幣106億元。



管理層討論及分析

- 金融科技及企業服務業務二零二一年第四季的收入同比增長 25% 至人民幣 480 億元。金融科技服務收入增長主要反映了商業支付金額的增加。互聯網服務、公共交通和零售行業對我們服務的使用增加推動了企業服務收入的增長。

收入成本。二零二一年第四季的收入成本同比增長 15% 至人民幣 864 億元，主要受支付相關交易金額增長產生的交易成本、雲服務項目部署成本、服務器與頻寬成本以及內容成本的增加所致，部分被渠道及分銷成本減少所抵銷。以收入百分比計，收入成本由二零二零年第四季的 56% 增長至二零二一年第四季的 60%，反映了若干業務的成本增速快於收入增速以及我們對重點戰略領域的持續投入。下表載列本集團於二零二一年第四季及二零二零年第四季按業務劃分的收入成本：

未經審核 截至下列日期止三個月				
	二零二一年十二月三十一日	佔分部收入	二零二零年十二月三十一日	佔分部收入
	金額	百分比	金額	百分比
(人民幣百萬元，另有指明者除外)				
增值服務	36,869	51%	32,512	49%
網絡廣告	12,338	57%	11,520	47%
金融科技及企業服務	34,942	73%	27,538	72%
其他	2,222	79%	3,218	91%
收入成本總額	86,371		74,788	

- 增值服務業務二零二一年第四季的收入成本同比增長 13% 至人民幣 369 億元，主要由於遊戲的內容及渠道成本增加，以及與視頻號直播服務相關的收入分成成本所致。
- 網絡廣告業務二零二一年第四季的收入成本同比增長 7% 至人民幣 123 億元，主要受服務器與頻寬成本(包括與我們的視頻號服務相關的成本)以及內容成本增加所致，部分被渠道及分銷成本減少所抵銷。



- 金融科技及企業服務業務二零二一年第四季的收入成本同比增長 27% 至人民幣 349 億元，反映支付金額增長導致交易成本的增加，以及我們對雲計算專業人才和運營的持續投入。

其他收益淨額。我們於二零二一年第四季錄得其他收益淨額人民幣 862 億元，主要是非國際財務報告準則調整項目，如視同處置及處置若干投資公司而產生的收益淨額(包括由於董事會代表辭任，京東集團不再作為一間聯營公司而產生的視同處置收益人民幣 780 億元)。

銷售及市場推廣開支。二零二一年第四季的銷售及市場推廣開支同比增長 16% 至人民幣 116 億元，反映遊戲的推廣開支增加，部分被數字內容服務開支減少所抵銷。以收入百分比計，銷售及市場推廣開支於二零二一年第四季為 8%，與二零二零年第四季相比基本保持穩定。

一般及行政開支。二零二一年第四季的一般及行政開支同比增長 23% 至人民幣 244 億元，主要受研發開支及僱員成本增加(包括股份酬金開支增加)所致，反映了二零二零年及二零二一年專業人才招聘競爭異常激烈，我們預計這將在二零二二年得到緩解。以收入百分比計，一般及行政開支由二零二零年第四季的 15% 增長至二零二一年第四季的 17%。

財務成本淨額。二零二一年第四季的財務成本淨額同比下降 17% 至人民幣 19 億元，乃主要由於與二零二零年第四季匯兌虧損相比，本季確認匯兌收益，部分被債務增加產生的利息開支增加所抵銷。

分佔聯營公司及合營公司虧損／盈利淨額。我們於二零二一年第四季錄得分佔聯營公司及合營公司虧損人民幣 83 億元，而二零二零年第四季則分佔盈利人民幣 16 億元。於二零二一年第四季非國際財務報告準則分佔聯營公司及合營公司虧損人民幣 8 億元，而二零二零年第四季非國際財務報告準則分佔盈利人民幣 27 億元，反映若干聯營公司加大對社區零售業務投入，以及確認一間從事交通服務行業的聯營公司的虧損。

所得稅開支。二零二一年第四季的所得稅開支同比增長 5% 至人民幣 39 億元。

本公司權益持有人應佔盈利。二零二一年第四季的本公司權益持有人應佔盈利同比增長 60% 至人民幣 950 億元。基於上述原因，成本及開支整體上漲程度快於收入以及聯營公司所作淨貢獻由盈利轉為虧損，二零二一年第四季非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利下降 25% 至人民幣 249 億元。



管理層討論及分析

二零二一年第四季與二零二一年第三季的比較

下表載列二零二一年第四季與二零二一年第三季的比較數字：

	未經審核 截至下列日期止三個月	
	二零二一年 十二月三十一日	二零二一年 九月三十日
	(人民幣百萬元)	
收入	144,188	142,368
收入成本	(86,371)	(79,621)
毛利	57,817	62,747
利息收入	1,703	1,703
其他收益淨額	86,199	22,984
銷售及市場推廣開支	(11,616)	(10,435)
一般及行政開支	(24,380)	(23,862)
經營盈利	109,723	53,137
財務成本淨額	(1,863)	(1,942)
分佔聯營公司及合營公司虧損淨額	(8,267)	(5,668)
除稅前盈利	99,593	45,527
所得稅開支	(3,888)	(5,452)
期內盈利	95,705	40,075
下列人士應佔：		
本公司權益持有人	94,958	39,510
非控制性權益	747	565
	95,705	40,075
非國際財務報告準則經營盈利	33,151	40,828
非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利	24,880	31,751



收入。二零二一年第四季的收入環比增長1%至人民幣1,442億元。

- 增值服務業務二零二一年第四季的收入下降4%至人民幣719億元。由於我們現有幾款遊戲的收入下降，反映了第四季收入的季節性下降，及本季為保護未成年人而採取的額外措施，本土市場遊戲收入下降12%至人民幣296億元，而該減少部分被包括《英雄聯盟手遊》及《金鏟鏟之戰》在內的新發行遊戲的收入貢獻所抵銷。國際市場遊戲收入增長16%至人民幣132億元，反映了《Valorant》、《荒野亂鬥》及《皇室戰爭》等遊戲收入增加，以及在定期審閱我們的收入遞延期間後對Supercell的收入進行調整的影響。社交網絡收入下降4%至人民幣291億元，由於遊戲道具銷售收入減少所致，部分被視頻號直播服務收入增加所抵銷。
- 網絡廣告業務截至二零二一年第四季的收入下降4%至人民幣215億元，反映出電子商務及必需消費品等行業的廣告主略低於正常水平的季度性廣告需求上漲，以及互聯網服務、教育和遊戲等行業的廣告需求疲弱。社交及其他廣告收入下降4%至人民幣183億元，反映了微信及QQ廣告，以及移動廣告聯盟廣告的收入減少，部分被合併搜狗所帶來的廣告收入所抵銷。媒體廣告收入下降8%至人民幣32億元，主要由於騰訊視頻服務的廣告收入減少。
- 金融科技及企業服務業務二零二一年第四季的收入增長11%至人民幣480億元，反映了年終項目部署雲服務收入的季節性增加以及支付服務收入的增加。



管理層討論及分析

收入成本。二零二一年第四季的收入成本環比增長8%至人民幣864億元，反映企業服務業務的投入增加、內容成本及金融科技服務交易成本增加，部分被渠道及分銷成本減少所抵銷。以收入百分比計，收入成本由二零二一年第三季的56%增長至二零二一年第四季的60%，反映了若干業務的成本增速快於收入增速以及季節性特點。

- 增值服務業務二零二一年第四季的收入成本增長4%至人民幣369億元，主要由於包括本季舉辦的電子競技賽事有關的成本在內的內容成本增加。
- 網絡廣告業務二零二一年第四季的收入成本增長2%至人民幣123億元，主要受頻寬與服務器成本(包括與視頻號相關的成本)增加所推動，部分被渠道及分銷成本以及內容成本下降所抵銷。
- 金融科技及企業服務業務二零二一年第四季的收入成本增長13%至人民幣349億元，主要由於雲計算專業人才和運營的投入增加、年終雲服務項目部署有關的成本增加以及因支付金額增長帶來的交易成本增加。

銷售及市場推廣開支。二零二一年第四季的銷售及市場推廣開支環比增長11%至人民幣116億元，乃由於遊戲相關的推廣(包括全球發佈動畫《雙城之戰》有關的開支)及企業服務業務開支增長，部分由非核心業務的用戶獲取開支下降所抵銷。

一般及行政開支。二零二一年第四季的一般及行政開支環比增長2%至人民幣244億元。

分佔聯營公司及合營公司虧損淨額。我們於二零二一年第四季錄得分佔聯營公司及合營公司虧損人民幣83億元，而二零二一年第三季分佔虧損人民幣57億元。於二零二一年第四季非國際財務報告準則分佔聯營公司及合營公司虧損人民幣8億元，而二零二一年第三季非國際財務報告準則分佔虧損人民幣3億元，反映交通服務及本地服務等領域的若干投資公司確認的虧損增加。

本公司權益持有人應佔盈利。二零二一年第四季的本公司權益持有人應佔盈利環比增長140%至人民幣950億元。

二零二一年第四季的非國際財務報告準則本公司權益持有人應佔盈利下降22%至人民幣249億元。



其他財務資料

未經審核

截至下列日期止三個月

截至下列日期止年度

二零二一年

二零二一年

二零二零年

二零二一年

二零二零年

十二月三十一日

九月三十日

十二月三十一日

十二月三十一日

十二月三十一日

(人民幣百萬元，另有指明者除外)

	36,568	42,683	42,872	173,173	170,680
經調整的 EBITDA (a)	42,267	49,257	46,533	194,798	183,314
經調整的 EBITDA 比率 (b)	29%	35%	35%	35%	38%
利息及相關開支	2,188	2,092	1,766	7,918	7,449
(債務)／現金淨額(c)	(20,243)	(26,146)	11,063	(20,243)	11,063
資本開支(d)	11,661	7,061	9,659	33,392	33,960

附註：

- (a) EBITDA乃按經營盈利扣除利息收入及其他收益／虧損淨額，加回物業、設備及器材、投資物業及使用權資產的折舊、以及無形資產及土地使用權攤銷計算。經調整的 EBITDA 乃按 EBITDA 加按權益結算的股份酬金開支計算。
- (b) 經調整的 EBITDA 比率乃按經調整的 EBITDA 除以收入計算。
- (c) (債務)／現金淨額為期末餘額，乃根據現金及現金等價物加定期存款及其他，減借款及應付票據計算。
- (d) 資本開支包括添置(不包括業務合併)物業、設備及器材、在建工程、投資物業、土地使用權以及無形資產(不包括視頻及音樂內容、遊戲特許權及其他內容)。



管理層討論及分析

下表載列本集團所示期間經營盈利與 EBITDA 及經調整的 EBITDA 之間的調節：

	未經審核				
	截至下列日期止三個月		截至下列日期止年度		
	二零二一年 十二月三十一日	二零二一年 九月三十日	二零二零年 十二月三十一日	二零二一年 十二月三十一日	二零二零年 十二月三十一日
(人民幣百萬元，另有指明者除外)					
經營盈利	109,723	53,137	63,713	271,620	184,237
調整：					
利息收入	(1,703)	(1,703)	(1,708)	(6,650)	(6,957)
其他收益淨額	(86,199)	(22,984)	(32,936)	(149,467)	(57,131)
物業、設備及器材以及					
投資物業的折舊	5,466	5,374	4,939	21,517	17,685
使用權資產折舊	1,376	1,129	1,036	4,649	3,773
無形資產及					
土地使用權攤銷	7,905	7,730	7,828	31,504	29,073
EBITDA	36,568	42,683	42,872	173,173	170,680
按權益結算的股份酬金	5,699	6,574	3,661	21,625	12,634
經調整的 EBITDA	42,267	49,257	46,533	194,798	183,314



非國際財務報告準則財務計量

為補充根據國際財務報告準則編製的本集團綜合業績，若干額外的非國際財務報告準則財務計量（經營盈利、經營利潤率、期內盈利、純利率、本公司權益持有人應佔盈利、每股基本盈利及每股攤薄盈利）已於本年報內呈列。此等未經審核非國際財務報告準則財務計量應被視為根據國際財務報告準則編製的本集團財務業績的補充而非替代計量。此外，此等非國際財務報告準則財務計量的定義可能與其他公司所用的類似詞彙有所不同。

本公司的管理層相信，非國際財務報告準則財務計量藉排除若干非現金項目及併購交易的若干影響為投資者評估本集團核心業務的業績提供有用的補充資料。此外，非國際財務報告準則調整包括本集團主要聯營公司的相關非國際財務報告準則調整，此乃基於相關主要聯營公司可獲得的已公佈財務資料或本公司管理層根據所獲得的資料、若干預測、假設及前提所作出的估計。

下表載列本集團於二零二一年及二零二零年第四季、二零二一年第三季以及截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度的非國際財務報告準則財務計量與根據國際財務報告準則編製的計量之間的調節：

未經審核截至二零二一年十二月三十一日止三個月

	調整							
	來自投資 公司的 (收益)/ 已報告 股份酬金 (a)							
	無形資產 虧損淨額 (b)	減值撥備/ 攤銷 (c)	SSV及 撥回 (d)	CPP (e)	其他 (f)	所得稅 影響 (g)	非國際財務 報告準則 (人民幣百萬元，另有指明者除外)	
經營盈利	109,723	5,664	(100,349)	1,316	15,217	604	976	- 33,151
期內盈利	95,705	7,880	(98,046)	3,340	15,573	604	1,568	(866) 25,758
本公司權益持有人 應佔盈利	94,958	7,776	(97,804)	3,010	15,573	604	1,567	(804) 24,880
每股盈利(每股人民幣元)								
- 基本	9.957							2.609
- 攤薄	9.788							2.547
經營利潤率	76%							23%
純利率	66%							18%



管理層討論及分析

未經審核截至二零二一年九月三十日止三個月

調整

	來自投資 公司的 (收益)／ 虧損淨額						非國際財務 報告準則
已報告	股份酬金	無形資產 攤銷	減值撥備／ (撥回)	SSV 及 CPP	所得稅 影響	(g)	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)		
(人民幣百萬元，另有指明者除外)							
經營盈利	53,137	6,652	(26,569)	1,149	6,389	70	- 40,828
期內盈利	40,075	10,242	(26,781)	3,093	6,452	70	(633) 32,518
本公司權益持有人應佔盈利	39,510	10,063	(26,491)	2,719	6,452	70	(572) 31,751
每股盈利(每股人民幣元)							
- 基本	4.143						3.329
- 攤薄	4.074						3.269
經營利潤率	37%						29%
純利率	28%						23%

未經審核截至二零二零年十二月三十一日止三個月

調整

	來自投資 公司的 (收益)／ 虧損淨額						非國際財務 報告準則
已報告	股份酬金	無形資產 攤銷	減值撥備／ (撥回)	所得稅 影響	(g)		
	(a)	(b)	(c)	(d)			
(人民幣百萬元，另有指明者除外)							
經營盈利	63,713	3,744	(34,652)	885	4,394	-	38,084
期內盈利	59,369	4,896	(36,149)	2,260	4,407	(329)	34,454
本公司權益持有人應佔盈利	59,302	4,735	(36,928)	1,926	4,407	(235)	33,207
每股盈利(每股人民幣元)							
- 基本	6.240						3.494
- 攤薄	6.112						3.413
經營利潤率	48%						28%
純利率	44%						26%



管理層討論及分析

截至二零二一年十二月三十一日止年度

調整

	來自投資 公司的 (收益)／ 已報告 股份酬金 虧損淨額 無形資產 (a) (b)						減值撥備／ 攤銷 (d) SSV及 CPP (e)	其他 (f)	所得稅 影響 (g)	非國際財務 報告準則
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)									
經營盈利	271,620	22,222	(165,632)	4,651	25,028	674	976	-	159,539	
年度盈利	227,810	30,816	(167,471)	12,272	25,541	674	1,568	(3,291)	127,919	
本公司權益持有人應佔盈利	224,822	30,070	(166,661)	10,848	25,534	674	1,567	(3,066)	123,788	
每股盈利(每股人民幣元)										
- 基本	23.597								12.992	
- 攤薄	23.164								12.698	
經營利潤率	48%								28%	
純利率	41%								23%	

截至二零二零年十二月三十一日止年度

調整

	來自投資 公司的 (收益)／ 已報告 股份酬金 處損淨額 無形資產 (a) (b)						減值撥備／ 攤銷 (d) SSV及 CPP (e)	其他 (f)	所得稅 影響 (g)	非國際財務 報告準則
	(人民幣百萬元，另有指明者除外)									
經營盈利	184,237	13,745	(63,299)	3,299	11,422	-	149,404			
年度盈利	160,125	17,089	(69,348)	7,723	12,684	(1,290)	126,983			
本公司權益持有人應佔盈利	159,847	16,228	(69,473)	6,387	10,673	(920)	122,742			
每股盈利(每股人民幣元)										
- 基本	16.844						12.934			
- 攤薄	16.523						12.689			
經營利潤率	38%						31%			
純利率	33%						26%			



管理層討論及分析

附註：

- (a) 包括授予投資公司僱員的認沽期權(可由本集團收購的投資公司的股份及根據其股份獎勵計劃而發行的股份)及其他獎勵
- (b) 包括視同處置／處置投資公司、投資公司的公允價值變動的(收益)／虧損淨額以及與投資公司股權交易相關的其他開支
- (c) 因收購而產生的無形資產攤銷
- (d) 於聯營公司、合營公司、商譽及收購產生的其他無形資產的減值撥備／(撥回)
- (e) 主要包括本集團的SSV及CPP項目所產生的捐款及開支款項(不包括股份酬金開支)
- (f) 主要包括若干訴訟和解產生的費用及中國內地監管罰款
- (g) 非國際財務報告準則調整的所得稅影響

所持投資

於二零二一年十二月三十一日，本集團的投資組合約達人民幣8,786.53億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣6,908.86億元)，記錄於綜合財務狀況表的不同類別，包括：

- － 於聯營公司及合營公司的投資(採用權益法計量)；及
- － 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(包括持有待分配資產)。

綜合財務狀況表上述項目的變動已分別於本年報的綜合財務報表中予以披露。

本集團管理投資組合的主要目標是加強我們在核心業務方面的領先地位，並為我們在不同行業的「連接」策略提供補充，特別是社交及數字內容、O2O與智慧零售方面。我們亦投資於出行、金融科技、雲及其他行業。

於二零二一年十二月三十一日，本集團於上市投資公司(不含附屬公司)權益³的公允價值達人民幣9,828.35億元。

³ 包括透過特殊目的公司持有的權益(按應佔基準計)。



於二零二一年十二月三十一日，我們持有京東集團(一間在中國經營電子商務平台的公司)約5.29億股股份，佔其全部發行在外股份約17%。該投資的公允價值約為人民幣1,185億元，約佔本集團於二零二一年十二月三十一日資產總額的7%。該投資初始作為聯營公司的投資入賬，然後由於劉熾平先生(本集團在京東集團的董事會代表)辭任京東集團董事(「董事會代表辭任」)，該投資於二零二一年十二月二十三日轉撥至以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產。本集團於京東集團投資的成本約為人民幣209億元。截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團並無收到京東集團的任何股息，董事會代表辭任產生視同處置收益約人民幣780億元及自權益項下公允價值變動產生的未實現收益約人民幣62億元。於董事會代表辭任後，本集團對京東集團沒有且不會施加任何管理影響力，並將於京東集團的投資視為被動投資。除京東集團外，於二零二一年十二月三十一日並無佔本集團資產總額賬面值5%或以上的其他個別投資。

於二零二一年十二月二十三日，董事會決議宣派實物分派。根據實物分派將予分派的京東集團股份在本集團於二零二一年十二月三十一日的綜合財務狀況表作為「持有待分配資產」呈列。待分派的京東集團股份之股票於二零二二年三月派發予合資格股東。於緊隨完成實物分派後，本公司於京東集團的實益所有權將減少至約2.3%(根據京東集團於二零二一年十二月三十一日已發行股份總數)。有關實物分派的進一步詳情，請參閱本公司於二零二一年十二月二十三日及二零二二年三月二十五日之公告。儘管進行實物分派，本集團及京東集團將繼續於日常業務過程維持彼等業務關係。

除本報告所披露者外，我們的重大投資組合中概無需根據上市規則附錄十六第32段予以披露的重大變化。



管理層討論及分析

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團錄得來自投資組合的回報人民幣1,203.05億元，同比增長123%。所獲投資組合回報的詳情載列如下：

主要投資的收益 (按收益性質劃分)	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
股息收入	660	1,765
處置及視同處置投資公司的收益淨額	118,051	24,390
公允價值收益淨額	47,717	38,909
於投資公司、商譽及收購產生的其他無形資產的減值撥備	(25,028)	(11,422)
分佔聯營公司及合營公司(虧損)／盈利淨額	(16,444)	3,672
收購導致的無形資產攤銷	(4,651)	(3,299)

本集團將持續密切監控投資組合的表現並持續進行戰略性投資、併購，並在市場時機合適時亦將尋求機會將部分現有投資變現。

流動資金及財務資源

於二零二一年十二月三十一日及二零二一年九月三十日，本集團的現金及債務狀況如下：

	經審核 二零二一年 十二月三十一日	未經審核 二零二一年 九月三十日
		(人民幣百萬元)
現金及現金等價物	167,966	170,873
定期存款及其他	113,320	118,609
	<hr/>	<hr/>
	281,286	289,482
借款	(155,939)	(167,551)
應付票據	(145,590)	(148,077)
	<hr/>	<hr/>
債務淨額	(20,243)	(26,146)



於二零二一年十二月三十一日，本集團的債務淨額為人民幣 202 億元，而二零二一年九月三十日的債務淨額為人民幣 261 億元。該環比改善主要是由於產生的自由現金流及處置若干上市投資公司權益的現金流入所得，部分被我們在其他公司的戰略投資的現金流出所抵銷。

於二零二一年第四季，本集團的自由現金流為人民幣 335 億元。此乃經營活動所得的現金流量淨額人民幣 513 億元，被資本開支付款人民幣 75 億元、媒體內容付款人民幣 88 億元及租賃負債付款人民幣 15 億元所抵銷。

於二零二一年十二月三十一日，本集團的銀行結餘及銀行持有現金主要以人民幣計值。本集團認為，任何上述幣種兌主要功能性貨幣匯率的合理變動不會導致本集團業績發生重大變化，原因是以上述幣種以外的幣種計值的金融資產及負債的賬面淨值被視為並不重大。

於二零二一年十二月三十一日，本集團的債務總額包括借款及應付票據。本集團的借款及應付票據的詳情分別載於綜合財務報表附註 36 及附註 37。

本集團擁有與美元 LIBOR 掛鈎的浮動利率債務(包括借款及優先票據)，其現金流量乃使用利率掉期對沖。利率掉期對本集團財務狀況及表現的影響載列於綜合財務報表附註 3.1。

本集團基於業務及財務風險情況評估其信譽，並通過定期審閱債務／經調整 EBITDA 比率監控資本，該比率為本集團償付所有債務能力的標準，進而反映了本集團財務健康及流動性狀況。詳情載列於綜合財務報表附註 3.2。

本集團於二零二一年十二月三十一日並無重大或有負債。



董事會報告

董事欣然提呈截至二零二一年十二月三十一日止年度的報告及經審核財務報表。

主要業務

本公司的主要業務為投資控股。主要附屬公司的業務已載於綜合財務報表附註48。

按業務分部劃分的本集團收入及業績貢獻以及按經營地區分部劃分的本集團收入分析已載於綜合財務報表附註5。

業績及分派

本集團於本年度的業績已載於本年報第170頁的綜合全面收益表。

董事會建議就截至二零二一年十二月三十一日止年度派發末期股息每股1.60港元。股息預期於二零二二年六月六日派發予於二零二二年五月二十五日名列本公司股東名冊的股東。於本年度建議派付的末期股息總額為每股1.60港元。

於二零二一年十二月二十三日，董事會決議宣派特別中期股息，向於二零二二年一月二十五日名列本公司股東名冊上之股東按彼等持有每21股股份獲發1股京東集團A類普通股(該等京東集團A類普通股數目被捨去零碎部分下調至最接近之整數)的基準，以實物分派的方式將本公司間接持有的約4.57億股京東集團A類普通股按彼等各自於本公司之持股比例分派予股東。

儲備

本公司或會以股本溢價、保留盈利及其他儲備支付股息，只要於緊隨派發股息之後，本公司須有能力支付於日常業務過程中到期償還的債項。

於二零二一年十二月三十一日，本公司的可供分派儲備為人民幣667.01億元(二零二零年：人民幣459.52億元)。

本集團及本公司年內儲備變動的詳情已分別載於第174頁至第177頁的綜合權益變動表及綜合財務報表附註33、附註34及附註46。



物業、設備及器材

本集團年內物業、設備及器材變動的詳情已載於綜合財務報表附註 16。

業務回顧及股息

對本集團業務的中肯審視，其中包括本集團於年內之表現討論及分析、本集團日後可能有之業務發展以及截至二零二一年十二月三十一日止年度擬派股息詳情均載於本年報第 4 頁至第 8 頁的《主席報告》。自二零二一年財政年度結束後發生並對本集團有影響的重大事項詳情載於綜合財務報表附註 47。運用財務關鍵表現指標進行的分析載於本年報第 9 頁至第 29 頁的《管理層討論及分析》。對本集團的環境政策及表現的討論，以及本集團與其持份者的重要關係論述載於本年報第 110 頁至第 159 頁的《環境、社會及管治報告》。有關本集團遵守對其有重大影響的有關法律及規例的詳情亦載於本年報第 110 頁至第 159 頁的《環境、社會及管治報告》及第 77 頁至第 109 頁的《企業管治報告》以及本年報第 74 頁。對本集團面對的主要風險及不明朗因素的描述載於本年報第 77 頁至第 109 頁的《企業管治報告》。所有該等討論均構成本年報的一部分。

股本

本公司本年度股本變動的詳情已載於綜合財務報表附註 33。

附屬公司

於二零二一年十二月三十一日本公司主要附屬公司的詳情已載於綜合財務報表附註 48。

借款及應付票據

本集團借款及應付票據的詳情已分別載於綜合財務報表附註 36 及附註 37。



董事會報告

捐款

本集團於本年度作出的捐款為人民幣 20.50 億元。

財務概要

本集團的簡明綜合業績及財務狀況概要已載於本年報第 3 頁。

購買、出售或贖回本公司上市證券

截至二零二一年十二月三十一日止年度內，本公司於聯交所以總代價約 25.988 億港元(未計開支)購回 5,581,800 股股份。購回的股份其後已被註銷。董事會進行回購旨在長遠提高股東價值。購回股份的詳情如下：

二零二一年購買月份	購買股份數目	每股購買代價		
		所付最高價 港元	所付最低價 港元	所付總代價 港元
八月	1,332,600	478.20	412.60	596,186,676
九月	4,249,200	516.00	443.40	2,002,589,555
合計：	<u>5,581,800</u>			<u>2,598,776,231</u>

除上文及綜合財務報表附註 33 所披露者外，本公司或其任何附屬公司於截至二零二一年十二月三十一日止年度內概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券。

發行債務證券

於二零二一年四月，本公司根據全球中期票據計劃發行了四批本金總額為 41.50 億美元的優先票據用作本公司一般企業用途。

發行債務證券的詳情已載於綜合財務報表附註 37。



非全資附屬公司首次公開售股及後續公開售股所得款項用途

TME、閱文及虎牙(我們的非全資附屬公司)的首次公開售股及後續公開售股所得款項用途載列如下：

TME

TME的美國預託股份於二零一八年十二月十二日在紐約證券交易所上市，其在首次公開售股期間募集所得款項淨額約為5.09億美元。

於二零二一年十二月三十一日，TME已按照其首次公開售股招股章程所載方式，動用其首次公開售股所有所得款項淨額於內容收購、戰略投資以及其他經營及投資用途。

閱文

閱文的股份於二零一七年十一月八日在聯交所上市，其在首次公開售股期間募集所得款項淨額約為72.35億港元(約等於人民幣61.45億元)。

於二零二一年十二月三十一日，閱文已悉數動用首次公開售股所有所得款項淨額。

虎牙

虎牙的美國預託股份於二零一八年五月十一日在紐約證券交易所上市，其在首次公開售股期間募集所得款項淨額約為1.90億美元。虎牙於二零一九年四月進行的後續公開售股募集的所得款項淨額約為3.14億美元。

於二零二一年十二月三十一日，虎牙已動用其首次公開售股所有所得款項淨額及其後續公開售股所得款項淨額2,960萬美元用於投資海外擴張及一般企業用途。

餘下的所得款項淨額已存放於銀行。虎牙將按其後續公開售股招股章程所載方式動用餘下所得款項淨額。

購股權計劃

本公司已採納五項購股權計劃，分別為首次公開售股前購股權計劃、首次公開售股後購股權計劃I、首次公開售股後購股權計劃II、首次公開售股後購股權計劃III及首次公開售股後購股權計劃IV。首次公開售股前購股權計劃、首次公開售股後購股權計劃I、首次公開售股後購股權計劃II及首次公開售股後購股權計劃III已分別於二零一一年十二月三十一日、二零一四年三月二十三日、二零一七年五月十六日及二零一九年五月十三日屆滿。就首次公開售股後購股權計劃IV而言，董事會可酌情向任何合資格參與者授出購股權，以認購本公司股份，惟須受限於該計劃的條款及條件。



董事會報告

於二零二一年十二月三十一日，本公司董事仍有尚未行使的購股權共23,496,825份，有關詳情如下：

董事姓名	授出日期	購股權數目					
		於二零二一年 一月一日	年內 已授出	年內 已行使	於二零二一年 十二月三十一日	行使價 港元 (附註4)	行使期
劉熾平	二零一六年三月二十一日	3,750,000	-	-	3,750,000	158.10	二零一七年三月二十一日至 二零二三年三月二十日(附註1)
	二零一七年三月二十四日	5,250,000	-	-	5,250,000	225.44	二零一八年三月二十四日至 二零二四年三月二十三日(附註1)
	二零一八年四月九日	3,215,800	-	-	3,215,800	410.00	二零一九年四月九日至 二零二五年四月八日(附註1)
	二零一九年四月四日	3,506,580	-	-	3,506,580	376.00	二零二零年四月四日至 二零二六年四月三日(附註1)
	二零二零年三月二十日	4,399,815	-	-	4,399,815	359.60	二零二一年三月二十日至 二零二七年三月十九日(附註1)
	二零二一年三月三十日	-	3,374,630 (附註2)	-	3,374,630	618.00	二零二二年三月三十日至 二零二八年三月二十九日(附註1)
合計：		<u>20,122,195</u>	<u>3,374,630</u>	<u>-</u>	<u>23,496,825</u>		

附註：

- 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首25%將於授出日期一年後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
- 緊接於二零二一年三月三十日授出購股權當前的收市價為每股612港元，於除息日已調整至每股594.008港元。於該等3,374,630份購股權中，劉先生已於二零二二年二月自願放棄其中843,657份於二零二二年三月三十日至二零二八年三月二十九日期間內可予以行使的購股權。
- 於年內概無任何授予董事之購股權獲行使、註銷或失效。
- 由於實物分派，根據首次公開售股後購股權計劃II及首次公開售股後購股權計劃IV的計劃規則，已對如上所示於除息日尚未行使購股權的行使價進行調整。詳情請參閱本公司於二零二二年三月十四日的公告。



截至二零二一年十二月三十一日止年度向本集團僱員(本公司董事除外)授出的購股權的變動詳情如下：

授出日期	購股權數目						
	於二零二一年 一月一日	年內 已授出	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效/沒收	於二零二一年 十二月三十一日	行使價 港元 (附註16)	行使期
二零一四年七月十日	319,988	-	309,050	10,938	-	124.30	二零一五年七月十日至 二零二一年七月九日(附註3)
二零一四年十二月十二日	40,350	-	40,350	-	-	116.40	二零一六年十二月十二日至 二零二一年十二月十一日(附註4)
二零一五年四月二日	215,000	-	35,000	-	180,000	149.80	二零一六年四月二日至 二零二二年四月一日(附註3)
二零一五年七月十日	404,820	-	108,369	-	296,451	148.90	二零一六年七月十日至 二零二二年七月九日(附註3)
二零一六年三月二十一日	5,590,000	-	375,000	-	5,215,000	158.10	二零一七年三月二十一日至 二零二三年三月二十日(附註3)
二零一六年七月六日	762,361	-	185,220	-	577,141	174.86	二零一七年七月六日至 二零二三年七月五日(附註3)
二零一七年三月二十四日	942,365	-	115,715	-	826,650	225.44	二零一八年三月二十四日至 二零二四年三月二十三日(附註1)
二零一七年三月二十四日	20,160,250	-	1,109,375	-	19,050,875	225.44	二零一八年三月二十四日至 二零二四年三月二十三日(附註3)
二零一七年七月十日	4,469	-	-	-	4,469	272.36	二零一八年七月十日至 二零二四年七月九日(附註2)
二零一七年七月十日	6,144,941	-	1,407,612	39,243	4,698,086	272.36	二零一八年七月十日至 二零二四年七月九日(附註3)
二零一七年七月十日	18,446	-	4,960	-	13,486	272.36	二零一九年七月十日至 二零二四年七月九日(附註4)
二零一七年十一月二十三日	71,190	-	-	-	71,190	419.60	二零一八年十一月二十三日至 二零二四年十一月二十二日(附註2)
二零一八年一月十六日	144,050	-	12,000	-	132,050	444.20	二零一九年一月十六日至 二零二五年一月十五日(附註2)
二零一八年四月九日	1,948,915	-	75,840	-	1,873,075	410.00	二零一九年四月九日至 二零二五年四月八日(附註1)
二零一八年四月九日	191,555	-	-	-	191,555	410.00	二零一九年四月九日至 二零二五年四月八日(附註2)
二零一八年四月九日	16,631,126	-	11,367	-	16,619,759	410.00	二零一九年四月九日至 二零二五年四月八日(附註3)
二零一八年五月二十四日	26,390	-	-	-	26,390	407.00	二零一九年五月二十四日至 二零二五年五月二十三日(附註2)



董事會報告

授出日期 於二零二一年 一月一日	購股權數目					
	年內 已授出	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效／沒收	於二零二一年 十二月三十一日	行使價 港元 (附註16)	行使期
二零一八年六月二十二日	13,055	-	-	-	13,055	403.16 二零一九年六月二十二日至 二零二五年六月二十一日(附註1)
二零一八年六月二十二日	70,525	-	-	-	70,525	403.16 二零一九年六月二十二日至 二零二五年六月二十一日(附註2)
二零一八年七月六日	4,093,568	-	603,278	108,973	3,381,317	386.60 二零一九年七月六日至 二零二五年七月五日(附註3)
二零一八年七月六日	8,050	-	2,000	-	6,050	386.60 二零二零年七月六日至 二零二五年七月五日(附註4)
二零一八年七月六日	34,230	-	6,299	13,685	14,246	386.60 二零二一年七月六日至 二零二五年七月五日(附註5)
二零一八年八月二十四日	17,780	-	-	-	17,780	354.00 二零一九年八月二十四日至 二零二五年八月二十三日(附註2)
二零一八年八月二十四日	2,660	-	-	-	2,660	354.00 二零一九年七月六日至 二零二五年八月二十三日(附註8)
二零一九年四月四日	288,972	-	95,106	-	193,866	376.00 二零二零年四月四日至 二零二六年四月三日(附註1)
二零一九年四月四日	2,283,120	-	-	-	2,283,120	376.00 二零二零年四月四日至 二零二六年四月三日(附註3)
二零一九年四月四日	17,500,000	-	-	-	17,500,000	376.00 二零二四年四月四日至 二零二六年四月三日(附註6)
二零一九年七月八日	665	-	665	-	-	359.04 二零二零年七月八日至 二零二六年七月七日(附註1)
二零一九年七月八日	1,952,356	-	153,813	58,317	1,740,226	359.04 二零二零年七月八日至 二零二六年七月七日(附註3)
二零一九年七月八日	12,005	-	-	-	12,005	359.04 二零二一年七月八日至 二零二六年七月七日(附註4)
二零一九年八月二十三日	19,740	-	9,870	-	9,870	334.20 二零二零年八月十五日至 二零二六年八月二十二日(附註10)
二零一九年八月二十三日	67,795	-	24,210	-	43,585	334.20 二零二零年八月十五日至 二零二六年八月二十二日(附註8)
二零一九年八月二十三日	213,990	-	-	-	213,990	334.20 二零二零年八月十五日至 二零二六年八月二十二日(附註7)
二零一九年十二月二日	35,164	-	17,500	-	17,664	335.84 二零二零年十一月十五日至 二零二六年十二月一日(附註10)
二零二零年一月八日	111,510	-	-	-	111,510	382.00 二零二零年十二月十五日至 二零二七年一月七日(附註10)
二零二零年一月八日	26,250	-	-	-	26,250	382.00 二零二一年一月十五日至 二零二七年一月七日(附註10)



授出日期	購股權數目					
	於二零二一年 一月一日	年內 已授出	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效／沒收	於二零二一年 十二月三十一日	行使價 港元 (附註16)
二零二零年三月二十日	390,530	-	90,848	4,629	295,053	359.60
						二零二一年一月二十一日至 二零二七年三月十九日(附註9)
二零二零年三月二十日	2,584,820	-	24,329	-	2,560,491	359.60
						二零二一年三月二十日至 二零二七年三月十九日(附註8)
二零二零年五月二十二日	49,840	-	-	-	49,840	429.52
						二零二一年五月十五日至 二零二七年五月二十一日(附註10)
二零二零年七月十日	1,428,182	-	16,539	51,172	1,360,471	546.50
						二零二一年七月五日至 二零二七年七月九日(附註8)
二零二零年七月十日	3,507	-	-	-	3,507	546.50
						二零二二年七月五日至 二零二七年七月九日(附註8)
二零二零年八月二十一日	24,465	-	-	-	24,465	518.00
						二零二一年七月十五日至 二零二七年八月二十日(附註9)
二零二零年八月二十一日	10,535	-	-	-	10,535	518.00
						二零二一年八月十五日至 二零二七年八月二十日(附註10)
二零二零年八月二十一日	4,964	-	-	-	4,964	518.00
						二零二一年八月十五日至 二零二七年八月二十日(附註8)
二零二零年十一月二十三日	110,280	-	-	1,572	108,708	586.00
						二零二一年十月十五日至 二零二七年十一月二十二日(附註9)
二零二零年十一月二十三日	8,855	-	-	-	8,855	586.00
						二零二一年十月十五日至 二零二七年十一月二十二日(附註10)
二零二零年十一月二十三日	16,825	-	-	-	16,825	586.00
						二零二一年十一月十五日至 二零二七年十一月二十二日(附註8)
二零二零年十二月二十三日	14,028	-	-	-	14,028	575.80
						二零二一年十二月十五日至 二零二七年十二月二十二日(附註9)
二零二零年十二月二十三日	105,207	-	-	-	105,207	575.80
						二零二一年十二月十五日至 二零二七年十二月二十二日(附註10)
二零二一年三月三十日	-	1,078,655	-	15,745	1,062,910	618.00
						二零二二年二月八日至 二零二八年三月二十九日(附註9及附註11)
二零二一年三月三十日	-	100,335	-	-	100,335	618.00
						二零二二年二月八日至 二零二八年三月二十九日(附註8及附註11)
二零二一年三月三十日	-	4,333	-	-	4,333	618.00
						二零二二年二月十五日至 二零二八年三月二十九日(附註10及附註11)
二零二一年三月三十日	-	3,049	-	-	3,049	618.00
						二零二二年二月十五日至 二零二八年三月二十九日(附註8及附註11)



董事會報告

授出日期	於二零二一年 一月一日	購股權數目					行使價 港元 (附註16)	行使期
		年內 已授出	年內 已行使 (附註15)	年內 已失效／沒收	於二零二一年 十二月三十一日			
二零二一年三月三十日	-	3,867,841	-	-	3,867,841	618.00	二零二二年三月三十日至 二零二八年三月二十九日(附註8及附註11)	
二零二一年六月十日	-	11,778	-	-	11,778	606.30	二零二一年七月五日至 二零二八年六月九日(附註8及附註12)	
二零二一年六月十日	-	151,607	-	-	151,607	606.30	二零二二年五月十五日至 二零二八年六月九日(附註10及附註12)	
二零二一年七月十四日	-	8,004,431	-	53,147	7,951,284	556.50	二零二二年七月五日至 二零二八年七月十三日(附註8及附註13)	
二零二一年十一月十六日	-	172,897	-	-	172,897	502.50	二零二二年九月十五日至 二零二八年十一月十五日(附註10及附註14)	
二零二一年十一月十六日	-	15,694	-	-	15,694	502.50	二零二二年十月十五日至 二零二八年十一月十五日(附註10及附註14)	
合計：		<u>85,119,689</u>	<u>13,410,620</u>	<u>4,834,315</u>	<u>357,421</u>	<u>93,338,573</u>		

附註：

- 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首 50% 將於授出日期一年後歸屬並可行使，其後年度購股權總數的餘下 50% 將歸屬並可予以行使。
- 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首 33.33% (三分之一) 將於授出日期一年後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的 33.33% (三分之一) 將歸屬並可予以行使。
- 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首 25% 將於授出日期一年後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的 25% 將歸屬並可予以行使。
- 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首 25% 將於授出日期兩年後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的 25% 將歸屬並可予以行使。
- 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的首 25% 將於授出日期三年後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的 25% 將歸屬並可予以行使。



6. 就其可行使日期，為根據購股權授出日期為基準而決定的購股權，購股權總數的100%將於授出日期五年後歸屬並可行使。
7. 待滿足若干條件後，購股權總數的首25%將於相關授出函件中所指明的日期歸屬並可行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
8. 購股權總數的首25%將於相關授出函件中所指明的日期歸屬並可行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
9. 購股權總數的首50%將於相關授出函件中所指明的日期歸屬並可行使，其後年度購股權總數的餘下50%將歸屬並可予以行使。
10. 購股權總數的首33.33%(三分之一)將於相關授出函件中所指明的日期歸屬並可行使，其後每年購股權總數的33.33%(三分之一)將歸屬並可予以行使。
11. 緊接於二零二一年三月三十日授出購股權當日前的收市價為每股612港元，於除息日已調整至每股594.008港元。
12. 緊接於二零二一年六月十日授出購股權當日前的收市價為每股603港元，於除息日已調整至每股585.272港元。
13. 緊接於二零二一年七月十四日授出購股權當日前的收市價為每股555.5港元，於除息日已調整至每股539.169港元。
14. 緊接於二零二一年十一月十六日授出購股權當日前的收市價為每股491.8港元，於除息日已調整至每股477.342港元。
15. 緊接於行使購股權當日前的加權平均收市價為每股555.17港元，於除息日已調整至每股538.852港元。
16. 由於實物分派，根據首次公開售股後購股權計劃II及首次公開售股後購股權計劃IV的計劃規則，已對如上所示於除息日尚未行使購股權的行使價進行調整。詳情請參閱本公司於二零二二年三月十四日的公告。
17. 於年內概無任何授予本集團僱員之購股權被註銷。



董事會報告

截至二零二一年十二月三十一日止年度，根據本公司之附屬公司TME採納的購股權計劃向TME僱員及若干外部顧問授出的購股權的變動詳情如下：

授出日期	購股權數目					
	於二零二一年 一月一日	年內 已授出 (附註8)	年內 已行使 (附註6)	年內 已失效／沒收 (附註6)	於二零二一年 十二月三十一日	行使價 美元
	行使期					
僱員						
二零一五年三月一日	460,220	-	167,476	-	292,744	0.000076
						二零一六年三月一日至 二零二五年二月二十八日(附註1)
二零一五年三月一日	417,410	-	238,390	-	179,020	0.27
						二零一六年三月一日至 二零二五年二月二十八日(附註1)
二零一五年三月三十日	700,882	-	297,598	-	403,284	0.27
						二零一六年三月三十日至 二零二五年三月二十九日(附註1)
二零一五年十月一日	125,100	-	61,340	-	63,760	0.27
						二零一六年十月一日至 二零二五年九月三十日(附註1)
二零一五年十二月三十一日	599,658	-	403,642	-	196,016	0.27
						二零一六年十二月三十一日至 二零二五年十二月三十日(附註1)
二零一六年三月一日	107,889	-	57,144	-	50,745	0.27
						二零一七年三月一日至 二零二六年二月二十八日(附註1)
二零一六年三月三十一日	98,938	-	26,304	-	72,634	0.27
						二零一七年三月三十一日至 二零二六年三月三十日(附註1)
二零一六年六月三十日	81,638	-	81,638	-	-	0.000076
						二零一七年六月三十日至 二零二六年六月二十九日(附註1)
二零一六年六月三十日	3,063,364	-	1,522,590	-	1,540,774	0.27
						二零一七年六月三十日至 二零二六年六月二十九日(附註1)
二零一七年六月十六日	367,892	-	364,230	-	3,662	2.32
						二零一七年七月五日至 二零二七年六月十五日(附註2)
二零一七年六月十六日	2,370,864	-	940,806	-	1,430,058	2.32
						二零一八年三月三十一日至 二零二七年六月十五日(附註2)
二零一七年八月三十一日	2,748,802	-	1,444,538	32,822	1,271,442	0.27
						二零一八年八月三十一日至 二零二七年八月三十日(附註1)
二零一七年十二月二十日	3,973,756	-	1,137,084	-	2,836,672	2.32
						二零一八年十二月二十日至 二零二七年十二月十九日(附註2)
二零一八年四月十六日	650,000	-	325,000	-	325,000	4.04
						二零一九年四月十六日至 二零二八年四月十五日(附註2)
二零一八年十月十七日	1,821,500	-	-	125,000	1,696,500	7.14
						二零一九年七月十二日至 二零二八年十月十六日(附註2)
二零一八年十月十七日	2,846,000	-	52,500	30,000	2,763,500	7.14
						二零二零年七月十二日至 二零二八年十月十六日(附註3)



授出日期	購股權數目						行使期 美元
	於二零二一年 一月一日	年內 已授出 (附註8)	年內 已行使 (附註6)	年內 已失效／沒收	於二零二一年 十二月三十一日		
僱員							
二零一九年六月十四日	1,637,002	-	15,384	-	1,621,618	7.05	二零二零年六月十四日至 二零二九年六月十三日(附註2)
二零二零年六月十二日	4,285,570	-	81,198	110,540	4,093,832	6.20	二零二一年六月十二日至 二零三零年六月十一日(附註2)
二零二零年八月十五日	208,790	-	-	-	208,790	7.56	二零二一年八月十五日至 二零三零年八月十四日(附註4)
二零二零年十月十五日	71,930	-	-	-	71,930	7.17	二零二一年十月十五日至 二零三零年十月十四日(附註4)
二零二零年十二月十五日	169,080	-	-	-	169,080	9.53	二零二一年十二月十五日至 二零三零年十二月十四日(附註4)
二零二一年五月十五日	-	1,262,240	-	-	1,262,240	7.61	二零二二年五月十五日至 二零三一年五月十四日(附註2及附註5)
二零二一年七月十五日	-	148,130	-	-	148,130	6.37	二零二二年七月十五日至 二零三一年五月十四日(附註4及附註5)
二零二一年七月三十日	-	6,570,868	-	243,126	6,327,742	5.29	二零二二年七月三十日至 二零三一年七月二十九日(附註2及附註5)
二零二一年九月十五日	-	254,952	-	-	254,952	4.24	二零二二年九月十五日至 二零三一年九月十四日(附註4及附註5)
二零二一年十二月十五日	-	307,792	-	-	307,792	3.32	二零二二年十二月十五日至 二零三一年十二月十四日(附註4及附註5)
小計：	26,806,285	8,543,982	7,216,862	541,488	27,591,917		
外部顧問							
二零一五年三月一日	278,801	-	86,000	-	192,801	0.000076	二零一六年三月一日至 二零二五年二月二十八日(附註1)
二零一五年三月一日	50,000	-	50,000	-	-	0.27	二零一六年三月一日至 二零二五年二月二十八日(附註1)
小計：	328,801	-	136,000	-	192,801		
合計：	27,135,086	8,543,982	7,352,862	541,488	27,784,718		

附註：

- 購股權總數的首 25% 將於相關授出函件中所指明開始日期的一年後歸屬並可行使，其後每六個月購股權總數的 12.5% 將歸屬並可予以行使。
- 待滿足若干條件後，購股權總數的首 25% 將於相關授出函件中所指明的日期歸屬並可行使，其後每年購股權總數的 25% 將歸屬並可予以行使。



董事會報告

3. 購股權總數的首25%將於相關授出函件中所指明開始日期的兩年後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可予以行使。
 4. 購股權總數的首33.33%(三分之一)將於相關授出函件中所指明開始日期的一年後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的33.33%(三分之一)將歸屬並可予以行使。
 5. 緊接於二零二一年五月十五日、二零二一年七月十五日、二零二一年七月三十日、二零二一年九月十五日及二零二一年十二月十五日授出購股權當日前的收市價分別為每股7.61美元、每股6.36美元、每股5.32美元、每股4.03美元及每股3.19美元。
 6. 緊接於TME僱員行使購股權當日前的加權平均收市價為每股10.26美元。
 7. 緊接於TME若干外部顧問行使購股權當日前的加權平均收市價為每股9.96美元。
 8. 購股權於各授出日期的公允價值乃採用「Enhanced FAS 123」二項式模型釐定，並作為相關歸屬期開支。截至二零二一年十二月三十一日止年度，已授出購股權的加權平均公允價值為每股2.65美元。除以上所提及的行使價外，用於估計購股權公允價值的重大假設(受主觀性及不確定性影響)包括無風險利率(1.22%至1.63%)、股息收益(無)及預期波幅*(43.5%至50%)。
- * 預期波幅乃基於同類美國上市公司於授出日期前與預期年期等長之期間內的歷史股價波幅而估計。
9. 於年內概無任何授予TME的僱員及若干外部顧問之購股權被註銷。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，根據本公司之附屬公司閱文採納的購股權計劃向閱文的董事及僱員授出的購股權的變動詳情如下：

董事姓名	授出日期	購股權數目					
		於二零二一年 一月一日	年內 已授出 (附註3)	年內 已行使	於二零二一年 十二月三十一日	行使價 港元	行使期
董事							
程武	二零二一年七月十二日	-	2,900,000	-	2,900,000	82.85	二零二一年七月十二日至 二零三一年七月十二日(附註1)
侯曉楠	二零二一年七月十二日	-	2,175,000	-	2,175,000	82.85	二零二一年七月十二日至 二零三一年七月十二日(附註1)
	小計：		<u>5,075,000</u>		<u>5,075,000</u>		
僱員							
	二零二一年七月十二日	-	949,914	-	949,914	82.85	二零二二年七月十二日至 二零三二年七月十二日(附註2)
	二零二一年十一月五日	-	1,786,539	-	1,786,539	53.14	二零二二年十一月五日至 二零三二年十一月五日(附註2)
	小計：		<u>2,736,453</u>		<u>2,736,453</u>		
	合計：		<u>7,811,453</u>		<u>7,811,453</u>		



附註：

1. 購股權總數的首25%將於授出日期後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可行使。
 2. 購股權總數的首25%將於授出日期一年後歸屬並可行使，其後每年購股權總數的25%將歸屬並可行使。
 3. 繫接於二零二一年七月十二日及二零二一年十一月五日授出購股權當日前的收市價分別為每股80.65港元及每股53.25港元。
 4. 購股權於各授出日期的公允價值乃採用二項式模型釐定，並作為相關歸屬期開支。截至二零二一年十二月三十一日止年度，已授出購股權的加權平均公允價值為每股20.26港元。除以上所提及的行使價外，用於估計購股權公允價值的重大假設（受主觀性及不確定性影響）包括無風險利率(1.6%)、股息收益(無)及預期波幅*(25%)。
- * 按預期股價回報的標準差計算的預期波幅，乃根據與購股權到期日相對應的觀察期內可資比較公司股份的平均每日收市價波幅釐定。
5. 於年內概無任何授予閱文的董事及僱員之購股權獲行使、註銷或失效。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，根據本公司之附屬公司虎牙採納的購股權計劃向虎牙的僱員授出的購股權的變動詳情如下：

授出日期	購股權數目						
	於二零二一年 一月一日	年內 已授出	年內 已行使	年內 已失效／沒收	於二零二一年 十二月三十一日	行使價 美元	行使期
	(附註1)						
二零一七年八月九日	206,238	-	47,238	-	159,000	2.55	直至二零二七年八月九日(附註2)
二零一七年八月九日	577,502	-	477,187	-	100,315	2.55	直至二零二七年八月九日(附註2)
二零一八年七月一日	9,000	-	9,000	-	-	2.55	直至二零二八年七月一日(附註2)
合計：	<u>792,740</u>	<u>-</u>	<u>533,425</u>	<u>-</u>	<u>259,315</u>		

附註：

1. 繫接於行使購股權當日前的加權平均收市價為每股12.98美元。
2. 於虎牙成為本公司之附屬公司前，所有尚未行使的購股權均已授予，並於虎牙成為本公司之附屬公司之前或之時，該等購股權已歸屬並可予以行使。
3. 於年內概無任何授予虎牙的僱員之購股權被註銷。



董事會報告

購股權計劃概要

詳情

首次公開售股後購股權計劃II

首次公開售股後購股權計劃IV

- | | | |
|-----------|---|--|
| 1. 目的 | 表揚若干人士對本集團所作的貢獻、招攬最優秀人員及促使本集團業務成功發展 | |
| 2. 合資格參與者 | 已經或即將對本集團或任何投資機構的發展壯大做出貢獻的本集團旗下任何成員公司或任何投資機構(即本集團持有其股權的實體)的任何僱員(無論全職或兼職)、行政人員或職員、董事(包括執行董事、非執行董事及獨立非執行董事)及董事會任何成員的任何顧問或代理 | 已經或即將對本集團或任何投資機構的發展壯大做出貢獻的本集團旗下任何成員公司或任何投資機構的任何僱員(無論全職或兼職)、行政人員或職員、董事(包括執行董事、非執行董事及獨立非執行董事)及董事會任何成員的任何顧問或代理 |
| 3. 最多股份數目 | 根據首次公開售股後購股權計劃II所授出的購股權所涉及的股份數目最多為444,518,270股股份(已計股份拆細的影響)，相當於在二零零七年五月十六日本公司已發行相關類別證券的5%。根據首次公開售股後購股權計劃II及任何其他購股權計劃(包括首次公開售股前購股權計劃、首次公開售股後購股權計劃I、首次公開售股後購股權計劃III及首次公開售股後購股權計劃IV)所授出但尚未行使的購股權獲行使後可發行的最高股份數目，合共不得超逾本公司不時已發行股份的30% (附註1)。 | 根據首次公開售股後購股權計劃IV所授出的購股權所涉及的股份數目最多為379,099,339股股份，相當於在二零一七年五月十七日本公司已發行相關類別證券的4%。根據首次公開售股後購股權計劃IV及任何其他購股權計劃(包括首次公開售股前購股權計劃、首次公開售股後購股權計劃I、首次公開售股後購股權計劃II及首次公開售股後購股權計劃III)所授出但尚未行使的購股權獲行使後可發行的最高股份數目，合共不得超逾本公司不時已發行股份的30% (附註2)。 |



詳情

首次公開售股後購股權計劃II

首次公開售股後購股權計劃IV

4. 各參與者的最大權益	直至最後一次授出日期止任何 12 個月內本公司不時已發行股份的 1%	直至最後一次授出日期止任何 12 個月內本公司不時已發行股份的 1%
5. 購股權期限	購股權期限由董事會釐定，惟該期限須不遲於購股權授出日期後 7 年期間的最後一日。購股權於可行使前並無最短持有期。	購股權期限由董事會釐定，惟該期限須不遲於購股權授出日期後 7 年期間的最後一日。購股權於可行使前並無最短持有期。
6. 接納要約	所授出的購股權須自授出日期起 28 日內就每份授出支付 1 港元後接納。	所授出的購股權須自授出日期起 28 日內就每份授出支付 1 港元後接納。
7. 行使價	行使價不得低於以下最高者：(i) 授出購股權當日(必須為營業日)聯交所每日報價表所列的證券收市價；(ii) 截至授出購股權當日止前五個營業日聯交所每日報價表所列的證券平均收市價；及(iii)股份面值。	行使價不得低於以下最高者：(i) 授出購股權當日(必須為營業日)聯交所每日報價表所列的證券收市價；(ii) 截至授出購股權當日止前五個營業日聯交所每日報價表所列的證券平均收市價；及(iii)股份面值。
8. 計劃的剩餘年期	已於二零一七年五月十六日屆滿。	將自二零一七年五月十七日起十年內有效。

附註：

- 首次公開售股後購股權計劃II已於二零一七年五月十六日屆滿，且不會根據該計劃再授出任何購股權。
- 根據首次公開售股後購股權計劃IV可供發行的股份總數為 289,802,600 股，約佔於本年報刊發日本公司已發行股份的 3.01%。



董事會報告

於二零一七年五月十七日獲本公司股東批准的TME購股權計劃(「TME計劃」)的概要載列如下：

1. 目的 TME計劃的目的為激勵及獎勵預期對TME及其附屬公司之成功作出重大貢獻的僱員及其他人士，以促使其發揮最佳表現，並進一步擴大TME及其股東的最佳利益。
2. 合資格參與者
 - a) 向TME或其任何聯屬公司提供服務的任何TME僱員或任何其他人士，經由TME董事會轄下薪酬委員會或TME董事會可能指定的其他委員會確定均合資格獲得TME計劃項下的獎勵。
 - b) TME於任何證券交易所上市的適用法規允許的範圍內，由被TME收購或與TME合併的公司所授予的購股權及其他類型獎勵的持有人均合資格根據TME計劃獲授替代性的獎勵。
3. 最多股份數目 於行使根據TME計劃可能授出的購股權後，可供發行的TME A類普通股數目最多為97,951,238股股份(經本公司股東於二零一九年五月十五日舉行的股東特別大會上更新)，分別相當於於本年報日期TME全部已發行股份的3.0%以及TME全部A類普通股的6.2%。
4. 各參與者的最大權益 除非TME獲得本公司股東的批准，否則截至最後一次授出日期止任何12個月內TME全部不時已發行在外股份的1%。
5. 購股權期限 每份購股權的期限應由TME董事會轄下薪酬委員會或TME董事會可能指定的其他委員會釐定，但自授出有關購股權之日起不得超過10年。購股權並無規定於可以行使前須持有之最短期限。
6. 接納要約 所授出的購股權一般須自獎勵協議所訂明的授出日期起28日內接納。承授人毋須就接納購股權支付任何溢價。
7. 行使價 行使價不得低於以下最高者：(i)TME的股份面值；(ii)TME股份於有關購股權授出日期的公平市值；及(iii)TME股份於緊接有關購股權授出日期前五個營業日的平均公平市值。
8. 計劃的剩餘年期 除非TME計劃以其他方式提前終止，否則概不得於二零二七年五月十七日(即生效日期十週年)後授出購股權。

附註：

TME計劃項下可供授出的購股權總數為33,295,600股，分別約佔於本年報刊發日TME已發行股份及全部A類普通股的1.01%及2.11%。



自二零二一年五月二十四日起生效的閱文購股權計劃(「閱文計劃」)的概要載列如下：

1. 目的

閱文計劃的目的是(i)激勵及獎勵閱文及其附屬公司(「閱文集團」)的董事、僱員、諮詢公司、顧問及業務合作夥伴對閱文的貢獻以及為提高閱文利益所作的不斷努力；(ii)認可合資格參與者對閱文所作的貢獻，並提供機會獲得閱文集團的專有權益；(iii)鼓勵及留住該等人士以促進閱文集團的持續經營及發展；(iv)進一步激勵彼等實現績效目標；(v)吸引合適人才以進一步發展閱文集團；(vi)激勵合資格參與者為合資格參與者本身及閱文的利益而將閱文價值最大化，以實現提升閱文集團價值及通過閱文股份擁有權使合資格參與者的利益直接與閱文股東保持一致的目標。

2. 合資格參與者

(i) 閱文集團任何成員公司的任何僱員(不論全職或兼職)、行政人員或高級職員、董事(包括執行、非執行及獨立非執行董事)；及(ii)(倘適用)屬(a)(1)閱文集團任何成員公司的業務合作夥伴(「業務合作夥伴」)或(2)閱文集團任何成員公司持有權益的任何實體，及就閱文計劃而言，不包括閱文集團的任何成員公司(「被投資實體」)；(b)閱文集團任何成員公司、任何被投資實體或任何業務合作夥伴的顧問、諮詢公司或代理；或(c)閱文董事會全權認為對閱文集團或任何被投資實體的增長及發展作出了貢獻或將作出貢獻的任何被投資實體或任何業務合作夥伴的僱員(不論全職或兼職)、行政人員或高級職員、董事(包括執行、非執行及獨立非執行董事)的任何人士或實體。

3. 計劃限額、更新計劃限額及可發行的最多股份數目

除非上市規則另行允許或閱文獲其股東批准更新計劃限額，根據閱文計劃可能授出合計25,470,141股股份，分別相當於閱文計劃採納日期已發行股本的2.5%(「計劃限額」)及於本年報刊發日已發行股本的2.5%。

閱文可在股東大會上尋求其股東批准更新計劃限額，以使閱文在經更新限額下根據閱文計劃及任何涉及就閱文之股份或其他證券發行或授出購股權的其他購股權計劃可能授出的所有購股權獲行使時可發行的股份總數不得超過於經更新限額獲批准日期閱文已發行股本的10%。



董事會報告

3. 計劃限額、更新計劃限額及可發行的最多股份數目
(續)
閱文可在股東大會上尋求其股東批准授出購股權，以使根據閱文計劃授出的所有購股權及根據任何其他購股權計劃授出的所有購股權涉及的股份數目超過閱文已發行股本的10%，惟該等購股權僅可授予閱文在尋求股東批准前已認定的參與者。
- 根據閱文計劃已授出但尚未行使的所有發行在外購股權以及根據任何其他購股權計劃已授出但尚未行使的任何其他購股權獲行使時可能發行的股份最大數目不得超過閱文不時已發行股本的30%。
4. 各合資格參與者
的最大權益
不得向任何合資格參與者授出購股權以致截至該新授出的授出日期(包括該日)止12個月期間，因全面行使根據閱文計劃已授予或將授予該合資格參與者的購股權(包括已行使、已註銷及尚未行使購股權)時已發行及將發行的股份總數超出閱文於該新授出的授出日期已發行股本總數的1%。授出超出此限額的任何額外購股權須遵守上市規則的規定。
5. 歸屬時間表及
行使期限
閱文董事會或閱文主席(視情況而定)可於授予函件列明購股權的行使期限及歸屬時間表。除非購股權全部或部分被撤回及註銷或被沒收，否則承授人可根據相關授予函件所載的歸屬時間表行使其於閱文計劃下的權利。購股權必須於授出日期起計不多於10年內行使。購股權並無規定於可以行使前須持有之最短期限。
6. 接納要約
於接納購股權後，在有關接納後3日內或閱文規定的其他時間，承授人應向閱文支付人民幣1.00元，而有關匯款將不予退還，亦不得視為認購價的部分付款。
7. 行使價
認購價將為由閱文董事會或閱文主席(視情況而定)釐定及通知承授人的價格，並為以下最高者：(a)有關購股權的授出日期(必須為營業日)於聯交所每日報價表所報的股份收市價；(b)緊接有關購股權授出日期前5個營業日於聯交所每日報價表所報股份平均收市價之同等金額；及(c)授出日期的每股股份面值。
8. 計劃的剩餘年期
閱文計劃自二零二一年五月二十四日起生效，有效期為十年(除非閱文計劃提前終止)。

附註：

閱文計劃項下可供授出的購股權總數為17,658,688股，約佔於本年報刊發日閱文已發行股份的1.73%。



購股權變動

有關年內本公司購股權變動的詳情已載於綜合財務報表附註35。

購股權估值

有關年內本公司購股權估值的詳情已載於綜合財務報表附註35。

股份獎勵計劃

本公司採納下列三項股份獎勵計劃，各項股份獎勵計劃的主要條款及詳情載列如下：

二零零七年股份獎勵計劃 二零一三年股份獎勵計劃 二零一九年股份獎勵計劃

1. 目的	表彰本集團合資格參與者(包括任何董事)作出的貢獻，以及吸引、激勵及挽留彼等人士		
2. 期限及終止	由採納日期I起生效，有效期為15年。	由採納日期II起生效及持續有效，除非及直至於下列日期(i)採納日期II的第十五週年；及(ii)董事會決定的提早終止日期(以較早日期為準)終止，惟有關終止不會影響任何獲選參與者的任何現行權利。	由採納日期III起生效及持續有效，除非及直至於下列日期(i)採納日期III的第十五週年；及(ii)董事會決定的提早終止日期(以較早日期為準)終止，惟有關終止不會影響任何獲選參與者的任何現行權利。
3. 可予獎勵的股份數目上限	本公司於採納日期I已發行股份的2%(即178,776,160股股份(已計股份拆細的影響))	本公司於採納日期II已發行股份的3%(即278,937,260股股份(已計股份拆細及實物分派的影響))	本公司於採納日期III已發行股份的2%(即191,047,317股股份(已計實物分派的影響))



董事會報告

二零零七年股份獎勵計劃 二零一三年股份獎勵計劃 二零一九年股份獎勵計劃

4. 每名參與者可獲得的獎勵股份數目上限	本公司於採納日期I已發行股份的1% (即89,388,080股股份(已計股份拆細的影響))	本公司於採納日期II已發行股份的1% (即92,979,085股股份(已計股份拆細及實物分派的影響))	本公司於採納日期III已發行股份的1% (即95,523,658股股份(已計實物分派的影響))
5. 營運	<p>董事會應甄選合資格人士及釐定將予授出的股份數目。</p> <p>董事會須於參考日期後盡快從本公司資源支付相關款項至一個賬戶或予以信託方式為有關獲選參與者持有的受託人為每名獲選參與者購買及／或認購獎勵股份。</p>	<p>董事會可不時全權酌情甄選任何合資格人士成為獲選參與者及向該名獲選參與者授出獎勵股份。</p> <p>董事會可於授出日期後隨時酌情從本公司資源或任何附屬公司資源支付相關款項至一個賬戶為每名獲選參與者購買及／或認購獎勵股份。</p>	<p>董事會可不時全權酌情甄選任何合資格人士成為獲選參與者及向該名獲選參與者授出獎勵股份。</p> <p>董事會可於授出日期後隨時酌情從本公司資源或任何附屬公司資源支付相關款項至一個賬戶為每名獲選參與者購買及／或認購獎勵股份。</p>



二零零七年股份獎勵計劃	二零一三年股份獎勵計劃	二零一九年股份獎勵計劃
-------------	-------------	-------------

6. 限制

<p>倘任何董事擁有關於本集團的未公佈股價敏感資料，或上市規則任何守則或規定及所有不時適用的法例禁止董事進行買賣，根據二零零七年股份獎勵計劃董事會不得授出獎勵，董事會或受託人亦不得發出指示購入股份及配發新股份。</p>	<p>董事會不可在下列情況下向任何獲選參與者作出獎勵：(i) 倘本公司須根據上市規則第13.09條披露消息或倘本公司合理地認為存在必須根據證券及期貨條例第XIVA部予以披露的內幕消息，直至該等內幕消息於聯交所及本公司網站公佈；(ii) 出現有關本公司證券的任何內幕消息或該等消息尚待被確定為內幕消息，直至該等內幕消息已予公佈；(iii) 在下列日期前的60日(就年度業績而言)或30日(就半年度、季度或其他中期期間而言)內：(1) 批准本公司任何年度、半年度、季度或其他中期期間的業績</p>	<p>董事會不可在下列情況下向任何獲選參與者作出獎勵：(i) 倘本公司須根據上市規則第13.09條披露消息或倘本公司合理地認為存在必須根據證券及期貨條例第XIVA部予以披露的內幕消息，直至該等內幕消息於聯交所及本公司網站公佈；(ii) 出現有關本公司證券的任何內幕消息或該等消息尚待被確定為內幕消息，直至該等內幕消息已予公佈；(iii) 在下列日期前的60日(就年度業績而言)或30日(就半年度、季度或其他中期期間而言)內：(1) 批准本公司任何年度、半年度、季度或其他中期期間的業績</p>
---	--	--



董事會報告

二零零七年股份獎勵計劃 二零一三年股份獎勵計劃 二零一九年股份獎勵計劃

	二零零七年股份獎勵計劃	二零一三年股份獎勵計劃	二零一九年股份獎勵計劃
6. 限制(續)	(不論是否上市規則的規定)的董事會會議日期(首次通知聯交所的日期)；及 (2)本公司公佈其季度、中期或年度業績公告的截止限期及截至刊發該公告兩者的較早日期；或(iv)就上市規則、證券及期貨條例或任何其他適用法律或規例禁止獲選參與者(包括董事)進行買賣或尚未獲任何適用監管機構授予所需批文等其他任何情況。	(不論是否上市規則的規定)的董事會會議日期(首次通知聯交所的日期)；及 (2)本公司公佈其季度、中期或年度業績公告的截止限期及截至刊發該公告兩者的較早日期；或(iv)就上市規則、證券及期貨條例或任何其他適用法律或規例禁止獲選參與者(包括董事)進行買賣或尚未獲任何適用監管機構授予所需批文等其他任何情況。	(不論是否上市規則的規定)的董事會會議日期(首次通知聯交所的日期)；及 (2)本公司公佈其季度、中期或年度業績公告的截止限期及截至刊發該公告兩者的較早日期；或(iv)就上市規則、證券及期貨條例或任何其他適用法律或規例禁止獲選參與者(包括董事)進行買賣或尚未獲任何適用監管機構授予所需批文等其他任何情況。
7. 歸屬及失效	獎勵股份及據此而產生的相關收入均按歸屬比例歸屬，有關歸屬比例由董事會於授出獎勵日期釐定。股份歸屬的條件為獲選參與者一直及於各有關歸屬日期仍然滿足董事會於授出獎勵時訂明的所有歸屬條件，及彼須簽署有關文件使受託人轉讓股份。	根據二零一三年股份獎勵計劃的規則，獎勵股份的歸屬條件為獲選參與者在授出日期後以及歸屬的日期當日仍為合資格人士。 在所有二零一三年股份獎勵計劃之歸屬條件達成的情況下，獲選參與者將有權收到獎勵股份。	根據二零一九年股份獎勵計劃的規則，獎勵股份的歸屬條件為獲選參與者在授出日期後以及歸屬的日期當日仍為合資格人士。 在所有二零一九年股份獎勵計劃之歸屬條件達成的情況下，獲選參與者將有權收到獎勵股份。



二零零七年股份獎勵計劃 二零一三年股份獎勵計劃 二零一九年股份獎勵計劃

8. 投票權

受託人不得就其根據信託契約I持有的任何股份(包括但不限於獎勵股份及據此而產生的任何紅股及代息股份)行使投票權。

受託人不得就其根據信託契約II或以代名人身份持有的任何股份行使投票權。

受託人不得就其根據信託契約III或以代名人身份持有的任何股份行使投票權。

本公司授出獎勵股份時須遵守上市規則的規定。根據上市規則第十四A章，倘給予本集團董事或主要股東獎勵，有關獎勵將構成關連交易，本公司須遵守上市規則的有關規定。

年內，已分別根據二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃授出合共4,723,407股及72,331,341股獎勵股份，其中40,500股獎勵股份乃根據二零一九年股份獎勵計劃授予本公司獨立非執行董事。有關年內股份獎勵計劃的變動詳情已載於綜合財務報表附註35。

年內，向根據首次公開售股後購股權計劃II及首次公開售股後購股權計劃IV獲授購股權並已行使有關購股權的購股權持有人已發行的股份，以及根據股份獎勵計劃發行的股份合共20,047,558股。



董事會報告

於二零二一年十二月三十一日，本公司董事仍有尚未歸屬的獎勵股份共105,992股，有關詳情如下：

董事姓名	授出日期	獎勵股份數目			
		於二零二一年 一月一日	年內 已授出	年內 已歸屬	於二零二一年 十二月三十一日 (附註) 歸屬期
Ian Charles Stone	二零一七年三月二十四日	5,000	-	5,000	- 二零一八年三月二十四日至 二零二一年三月二十四日
	二零一八年四月九日	6,500	-	3,250	3,250 二零一九年四月九日至 二零二二年四月九日
	二零一九年四月四日	12,750	-	4,250	8,500 二零二零年四月四日至 二零二三年四月四日
	二零二零年三月二十日	17,000	-	4,250	12,750 二零二一年三月二十日至 二零二四年三月二十日
	二零二一年三月三十日	-	14,000	-	14,000 二零二二年三月三十日至 二零二五年三月三十日
合計：		<u>41,250</u>	<u>14,000</u>	<u>16,750</u>	<u>38,500</u>
李東生	二零一七年三月二十四日	2,500	-	2,500	- 二零一八年三月二十四日至 二零二一年三月二十四日
	二零一八年四月九日	3,250	-	1,625	1,625 二零一九年四月九日至 二零二二年四月九日
	二零一九年四月四日	6,375	-	2,125	4,250 二零二零年四月四日至 二零二三年四月四日
	二零二零年三月二十日	8,500	-	2,125	6,375 二零二一年三月二十日至 二零二四年三月二十日
	二零二一年三月三十日	-	7,000	-	7,000 二零二二年三月三十日至 二零二五年三月三十日
合計：		<u>20,625</u>	<u>7,000</u>	<u>8,375</u>	<u>19,250</u>



董事姓名	授出日期	獎勵股份數目			
		於二零二一年 一月一日	年內 已授出	年內 已歸屬	於二零二一年 十二月三十一日 (附註) 歸屬期
楊紹信	二零一七年三月二十四日	2,500	-	2,500	- 二零一八年三月二十四日至 二零二一年三月二十四日
	二零一八年四月九日	5,000	-	2,500	2,500 二零一九年四月九日至 二零二二年四月九日
	二零一九年四月四日	11,250	-	3,750	7,500 二零二零年四月四日至 二零二三年四月四日
	二零二零年三月二十日	15,000	-	3,750	11,250 二零二一年三月二十日至 二零二四年三月二十日
	二零二一年三月三十日	-	12,500	-	12,500 二零二二年三月三十日至 二零二五年三月三十日
合計：		<u>33,750</u>	<u>12,500</u>	<u>12,500</u>	<u>33,750</u>
柯楊	二零一九年八月二十三日	4,488	-	1,496	2,992 二零二零年八月二十三日至 二零二三年八月二十三日
	二零二零年三月二十日	6,000	-	1,500	4,500 二零二一年三月二十日至 二零二四年三月二十日
	二零二一年三月三十日	-	7,000	-	7,000 二零二二年三月三十日至 二零二五年三月三十日
	合計：	<u>10,488</u>	<u>7,000</u>	<u>2,996</u>	<u>14,492</u>
	總計：	<u>106,113</u>	<u>40,500</u>	<u>40,621</u>	<u>105,992</u>

附註：

由於實物分派，根據二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃的計劃規則，已對於除息日尚未歸屬的獎勵股份的數目進行調整。詳情請參閱本公司於二零二二年三月十四日的公告。



董事會報告

董事及高級管理層

年內及直至本年報刊發日本公司的董事及高級管理層如下：

執行董事

馬化騰(主席)

劉熾平

非執行董事

Jacobus Petrus (Koos) Bekker

Charles St Leger Searle

獨立非執行董事

李東生

Ian Charles Stone

楊紹信

柯楊

Iain Ferguson Bruce (自二零二一年五月二十日起退任)

根據章程細則第 87 條，李東生先生及 Ian Charles Stone 先生將於二零二二年股東週年大會上輪值告退，惟符合資格並願意膺選連任。

本公司接獲各獨立非執行董事根據上市規則第 3.13 條就其獨立性作出的年度確認，董事會已確認彼等的獨立性。



董事履歷及其他資料

馬化騰，50歲，執行董事、董事會主席兼本公司首席執行官。馬先生全面負責本集團的策略規劃、定位和管理。馬先生是主要創辦人之一，自一九九九年起受僱於本集團。出任現職前，馬先生曾在中國電信服務和產品供應商深圳潤迅通信發展有限公司主管互聯網傳呼系統的研究開發工作。馬先生為第十三屆全國人民代表大會代表。馬先生於一九九三年取得深圳大學理學士學位，主修計算機及應用，並在電信及互聯網行業擁有逾二十八年經驗。彼為Advance Data Services Limited的董事，而該公司根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部的條文須向本公司披露擁有本公司股份的權益。馬先生亦為本公司若干附屬公司之董事。

劉熾平，48歲，執行董事兼本公司總裁。劉先生於二零零五年加入本公司為首席戰略投資官，負責公司的戰略、投資、合併及收購及投資者關係方面的工作。劉先生於二零零六年獲擢升為本公司總裁，負責管理本公司的日常營運。於二零零七年劉先生獲委任為本公司的執行董事。加入本公司之前，劉先生曾任高盛亞洲投資銀行部的執行董事及其電信、媒體及技術界的首席運營官。在此之前，彼曾於麥肯錫公司從事管理諮詢工作。劉先生擁有密歇根大學電子工程理學士學位、史丹福大學電子工程理碩士學位及西北大學凱洛格管理學院研究生院工商管理碩士學位。劉先生現任以互聯網為基礎的軟件開發商、分銷商及軟件服務供應商金山軟件有限公司，及於中國領先生活服務電子商務平台的美團的非執行董事，該兩間公司均於聯交所上市。同時，劉先生亦為從事網上折扣零售的唯品會控股有限公司，於中國提供在線音樂娛樂平台的TME，及於中國提供領先移動出行科技平台的滴滴全球股份有限公司的董事，所有該等公司均於紐約證券交易所上市。劉先生曾任於中國線上到線下房地產服務供應商樂居控股有限公司（於紐約證券交易所上市），及於中國運營的自營電子商務公司京東集團（於納斯達克及聯交所上市）的董事，其任期分別截至二零二零年八月十八日及二零二一年十二月二十三日為止。劉先生亦為本公司若干附屬公司之董事／企業代表。

Jacobus Petrus (Koos) Bekker，69歲，自二零一二年十一月起出任為非執行董事。Koos於一九八五年領導M-Net/MultiChoice收費電視業務的創辦團隊。彼亦為MTN無線電話的創辦董事。Koos領導MIH集團進行國際及互聯網擴展，直至彼於一九九七年成為Naspers的主要行政人員，該公司於約翰內斯堡證券交易所及倫敦證券交易所上市。彼於該集團內其他公司及聯營公司的董事會及其他機構任職。彼於二零一五年四月擔任非執行主席。於二零一九年八月十四日，彼獲委任為Prosus N.V.的非執行主席，該公司於阿姆斯特丹泛歐交易所及約翰內斯堡證券交易所上市。學歷包括斯坦林布什大學榮譽文學士及商業榮譽學士學位、金山大學法律學士學位及紐約哥倫比亞大學工商管理碩士學位。



董事會報告

Charles St Leger Searle，58歲，自二零零一年六月起出任為非執行董事。Searle先生現任Naspers Internet Listed Assets行政總裁。彼於多家Naspers集團聯營公司的董事會任職，曾任於倫敦證券交易所及莫斯科交易所上市的VK Company Limited(前稱Mail.ru Group Limited)的董事，其任期截至二零二二年三月四日為止。Searle先生曾任於納斯達克上市的MakeMyTrip Limited的董事，其任期截至二零一九年八月三十日為止。加入Naspers集團之前，彼曾在大東電報局及在倫敦和悉尼的德勤會計師事務所任職。Searle先生畢業於開普敦大學，並為澳洲及新西蘭特許會計師公會會員。Searle先生在電信及互聯網行業擁有逾二十八年國際經驗。Searle先生亦為本公司若干附屬公司之董事。

李東生，64歲，自二零零四年四月起出任為獨立非執行董事。李先生為TCL科技集團股份有限公司(於深圳證券交易所上市)的董事長兼首席執行官及為TCL電子控股有限公司(於聯交所上市)的戰略發展顧問，該兩間公司均生產消費電子產品。李先生於一九八二年畢業於華南理工大學，取得無線電技術學士學位，在信息技術領域擁有逾二十七年經驗。李先生曾任國內領先的物業開發商及地產相關服務供應商花樣年控股集團有限公司(於聯交所上市)的非執行董事及TCL電子控股有限公司的主席及執行董事，其任期分別截至二零二零年五月二十九日及二零二一年八月九日為止。

Ian Charles Stone，71歲，自二零零四年四月起出任為獨立非執行董事。Stone先生於二零一一年從香港電訊盈科退休後，現任科技、媒體及電信方面的獨立顧問。彼在過去三十二年的職業生涯一直主要從事領先移動電信業務、新無線及互聯網技術，在此期間，彼曾在電訊盈科、數碼通、第一太平、香港電訊及CSL擔任主要行政人員或董事層面的高級職位(主要在香港，亦在倫敦及馬尼拉)。自二零一一年起，Stone先生向中國香港、中國內地、東南亞及中東的多家電信公司及投資者提供電信諮詢服務，並擁有逾五十一年電信及移動電話業經驗。Stone先生亦為Summit Healthcare Acquisition Corp.的獨立董事，該公司於納斯達克上市。Stone先生為香港董事學會資深會員。



楊紹信，66歲，自二零一六年七月起出任為獨立非執行董事。楊先生現任中國人民政治協商會議第十三屆全國委員會委員、香港太平紳士、香港賽馬會董事會成員等職務，及為中國工商銀行股份有限公司(於聯交所及上海證券交易所上市)的獨立非執行董事。楊先生在二零一五年六月三十日於羅兵咸永道會計師事務所退休。彼退休前，曾任羅兵咸永道會計師事務所香港主席及首席合夥人、普華永道中國內地及香港執行主席及首席合夥人、普華永道全球領袖委員會五人領導小組成員及普華永道亞太區主席等職務。楊先生曾任香港恒生大學(前稱恒生管理學院)董事兼審核委員會主席及香港都會大學(前稱香港公開大學)校董會副主席，其任期分別截至二零一八年九月三十日及二零一九年六月十九日為止。楊先生亦曾任香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員，其任期截至二零二一年八月三十一日為止。楊先生於一九七八年畢業於英國倫敦政治經濟學院及於二零一九年獲香港都會大學頒授榮譽社會科學學士學位。楊先生是英格蘭及威爾士特許會計師公會資深會員、香港會計師公會資深會員及英國特許管理會計師公會資深會員。

柯楊，66歲，自二零一九年八月起出任為獨立非執行董事。柯教授現任北京大學腫瘤醫院遺傳學研究室主任及美國國家醫學科學院外籍院士。同時，柯教授亦擔任北京大學校友會常務副會長、北京大學醫學部校友會會長、中國女醫師協會副會長、中國高等教育學會醫學教育專業委員會會長、國家學位委員會臨床醫學教學指導委員會副主任委員及中國癌症基金會副會長。柯教授的研究領域主要為上消化道腫瘤，包括克隆多個胃癌相關基因並對有關基因進行功能性研究。她與其團隊亦在中國建立了食道癌高發區的人口併列、研究食道癌的病因及評估食道癌早期篩查的效果與經濟效益。她發表的論文超過100篇，獲得多項註冊專利，並在科技及教育成果方面先後獲得多項國家級和省部級獎項。柯教授曾任中國人民政治協商會議第十一屆及第十二屆全國委員會委員、北京大學常務副校長、北京大學醫學部(前稱北京醫學院)常務副主任、國務院學位委員會委員、國務院醫療體制改革專家諮詢委員會委員、國務院學位辦研究生教育醫藥科工作委員會主任委員，以及第二十四屆及第二十五屆中華醫學會副會長。柯教授於一九八二年畢業於北京大學醫學部。自一九八五年至一九八八年間，柯教授曾在美國國家衛生研究院國立癌症研究所出任博士後研究學者。柯教授現任康諾亞生物醫藥科技有限公司的獨立非執行董事，該公司於聯交所上市。



高級管理層履歷

許晨暉，50歲，首席信息官，全面負責本公司網站財產和社區及客戶關係的策略規劃和發展工作。許先生是集團主要創辦人之一，自一九九九年起受僱於本集團。在此之前，許先生曾在深圳數據通信局任職，累積豐富軟件系統設計、網絡管理和市場推廣及銷售管理經驗。許先生於一九九三年取得深圳大學理學士學位，主修計算機及應用，並於一九九六年取得南京大學計算機應用碩士學位。許先生現擔任本公司若干附屬公司之董事或行政人員。

任宇昕，46歲，首席運營官兼平台與內容事業群及互動娛樂事業群總裁。任先生於二零零零年加入本公司，曾任公司增值開發部總經理和互動娛樂事業部總經理，自二零零五年九月起全面負責互動娛樂業務系統的遊戲研發、運營、市場及渠道銷售等工作。任先生自二零一二年五月起獲委任為首席運營官，目前全面負責平台與內容事業群及互動娛樂事業群的營運。加盟本公司前，任先生曾在華為技術有限公司工作。任先生於一九九八年取得電子科技大學計算機科學與工程學士學位，並於二零零八年取得中歐國際工商學院EMBA學位。

張小龍，52歲，高級執行副總裁兼微信事業群總裁。張先生於二零零五年三月加入本公司任廣州研發部總經理，並帶領團隊將QQ郵箱建設為中國最大的郵件服務商，後升任公司副總裁，自二零一二年九月起任高級副總裁，全面負責微信、QQ郵箱等產品及團隊的管理工作，同時參與公司重大創新項目的管理和評審工作。張先生於二零一四年五月獲擢升為高級執行副總裁，負責領導微信事業群的工作。加入本公司之前，張先生於一九九七年獨立開發了Foxmail，是中國第一代互聯網軟件開發者。二零零零年加入博大任公司副總裁，從事企業郵箱領域工作。張先生於一九九四年取得華中科技大學電信碩士學位。

James Gordon Mitchell，48歲，首席戰略官兼高級執行副總裁。Mitchell先生於二零一一年加入本公司，負責多項職務，包括本公司戰略規劃及實施、投資者關係、合併及收購及投資活動。加入本公司之前，Mitchell先生在投資銀行業擁有逾十六年的從業經驗，並曾任高盛紐約分公司的董事總經理，主管通訊、傳媒及娛樂等行業的研究團隊，分析全球互聯網、娛樂和傳媒等行業。Mitchell先生於英國牛津大學取得學位，並擁有特許財務分析師資格。Mitchell先生現擔任本公司若干附屬公司之董事。



湯道生，48歲，高級執行副總裁、雲與智慧產業事業群總裁，負責領導騰訊的產業互聯網策略及企業事業。湯先生負責管理安全實驗室、多媒體實驗室及優圖人工智能實驗室，並為騰訊科技委員會的聯席主席之一。湯先生於二零零五年加入本公司擔任軟體架構師，過往曾領導QQ、QQ空間及QQ秀以及其廣告及增值服務。湯先生在美國密歇根大學獲計算機工程學士學位，並在史丹福大學獲電子工程碩士學位。湯先生現擔任本公司若干附屬公司之董事。

盧山，47歲，高級執行副總裁兼技術工程事業群總裁。盧先生於二零零零年加入本公司，歷任即時通信產品部總經理、平台研發系統副總裁和運營平台系統高級副總裁。盧先生自二零零八年三月起負責本公司運營平台系統的管理工作。盧先生自二零一二年五月起負責技術工程事業群的管理工作。加入本公司之前，盧先生曾在深圳黎明網絡系統有限公司工作。盧先生於一九九八年取得中國科學技術大學計算機科學與技術理學士學位。盧先生現擔任本公司若干附屬公司之董事或行政人員。

網大為，47歲，首席探索官兼高級執行副總裁。網先生於二零零一年加入本公司，推動本公司積極參與新興技術、業務領域及理念，對打造一個更有韌性的地球充滿熱誠並作出貢獻。加入本公司之前，網先生曾在Naspers中國公司工作。網先生擁有華盛頓大學學士學位和加州大學柏克萊分校碩士學位。網先生現擔任本公司一間附屬公司之董事。

馬曉軼，48歲，高級副總裁。馬先生於二零零七年加入本公司，自二零零八年十一月起全面負責本公司在全球範圍內的遊戲發行業務，建立和維護與合作公司的長期夥伴關係。加入本公司之前，馬先生於廣州光通通信發展有限公司遊戲事業部任職總經理。在此之前，馬先生於上海易服網絡科技發展有限公司任總經理。馬先生於一九九七年畢業於上海交通大學，並於二零零八年取得復旦大學EMBA學位。馬先生現擔任本公司若干附屬公司之董事。

林璟驛，49歲，高級副總裁。林先生於二零一三年加入本公司，負責本公司廣告及智慧零售業務的開拓和發展。彼亦負責本公司的戰略發展工作及推動集團的戰略升級和業務協同。於二零二零年林先生獲擢升為高級副總裁。加入本公司之前，林先生曾任麥肯錫公司全球合夥人及其臺灣分公司總經理。林先生擁有國立臺灣大學社會學學士學位及哈佛大學工商管理碩士學位。林先生現擔任本公司若干附屬公司之董事或行政人員。



董事會報告

羅碩瀚，53歲，首席財務官兼高級副總裁。羅先生於二零零四年加入本公司，並於二零一二年五月出任首席財務官。加入本公司之前，羅先生曾在普華永道會計師事務所工作。羅先生是澳洲會計師公會資深會員、香港會計師公會資深會員、英國特許管理會計師公會資深會員及特許公認會計師公會會員。羅先生擁有西澳洲 Curtin University 商學會計學士學位及美國西北大學凱洛格管理學院和香港科技大學 EMBA 學位。羅先生現擔任本公司一間附屬公司之董事。

郭凱天，49歲，高級副總裁。郭先生於二零零二年加入本公司，主要負責本公司法務、行政、基建、採購、公共策略、資訊安全、企業社會責任等職能系統管理工作。郭先生於一九九六年取得中南財經政法大學法學學士學位。郭先生現擔任本公司一間附屬公司之董事。

奚丹，46歲，高級副總裁。奚先生於二零零二年加入本公司，自二零零八年五月起全面負責本公司人才發展與管理領域的各項管理職能。加入本公司之前，奚先生曾在中興通訊股份公司從事人力資源管理工作，在IT及互聯網領域有超過二十六年專業人力資源從業經驗。奚先生於一九九六年取得深圳大學計算機應用學士學位，並於二零零五年取得清華大學工商管理碩士學位。奚先生現擔任本公司若干附屬公司之董事或行政人員。

楊國安，60歲，高級管理顧問。楊先生於二零零八年加入本公司。彼協助並促進本公司及其主要戰略夥伴的組織創新變革和領導力發展。楊先生亦擔任有約500名企業家校友的企業學習平台青騰教務長。加入本公司之前，楊先生曾任教於美國密歇根大學和中歐國際工商學院及亦曾於一九九八年至二零零二年期間出任宏碁集團首席人力資源官。楊先生擁有香港大學學士和碩士學位及美國密歇根大學博士學位。



董事服務合約

馬化騰先生及劉熾平先生各自己與本公司訂立服務合約，由二零二二年一月一日起至二零二四年十二月三十一日止，為期三年。彼等的服務合約的期限可於合約到期後續約，本公司可給予三個月書面通知終止彼等的服務合約。

擬於二零二二年股東週年大會上膺選連任的董事，概無與本公司訂立於一年內不可在不予賠償(法定賠償除外)的情況下終止的服務合約。

董事於交易、安排或合約的權益

除本年報披露者外，於年末或本年度內任何時間，概無本公司任何董事或與本公司任何董事相關的任何實體在本公司或其任何附屬公司為訂約方而與本集團的業務有關的任何重大交易、安排或合約中直接或間接擁有重大權益。

已獲准彌償保證條款

一項以本公司董事利益訂立的已獲准彌償保證條款現正生效並於財政年度一直生效。本公司已購買董事及管理人員責任保險，為(其中包括)本公司董事提供適當保障。

董事認購股份或債權證的權利

除本年報披露者外，本公司及其任何附屬公司均並非任何能夠讓本公司董事於年內任何時間或年末時以認購本公司或任何其他法人團體的股份或債權證的方式獲取利益的安排的一方。



董事會報告

董事的證券權益

於二零二一年十二月三十一日，本公司董事及主要行政人員擁有(a)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本公司或其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)股份、相關股份及債權證的權益及淡倉(包括根據證券及期貨條例的有關條文規定其取得或被視為取得的權益及淡倉)；或(b)根據證券及期貨條例第352條須登記於該條規定本公司存置的登記冊內的權益及淡倉；或(c)根據標準守則規定須知會本公司及聯交所的權益及淡倉如下：

(A) 於本公司股份及相關股份的好倉

董事姓名	權益性質	所持股份／ 相關股份數目	持股概約 百分比 (附註7)
馬化騰	公司(附註1)	804,859,700	8.38%
劉熾平	個人*	56,064,651 (附註2)	0.58%
李東生	個人*	36,375 (附註3)	0.0004%
Ian Charles Stone	個人* 家族 ⁺	76,000 <hr/> 240,000 316,000 (附註4)	0.003%
楊紹信	個人*	38,974 (附註5)	0.0004%
柯楊	個人*	18,984 (附註6)	0.0002%



附註：

1. 由馬化騰先生全資擁有的英屬處女群島公司Advance Data Services Limited直接持有709,859,700股股份及透過其全資附屬公司馬化騰環球基金會間接持有95,000,000股股份。
2. 該等權益包括32,567,826股股份及根據首次公開售股後購股權計劃II及首次公開售股後購股權計劃IV所授出購股權所涉及的23,496,825股相關股份。有關授予該董事的購股權詳情載於上文「購股權計劃」。
3. 該等權益包括17,125股股份及根據二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃所授出的獎勵股份所涉及的19,250股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
4. 該等權益包括277,500股股份及根據二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃所授出的獎勵股份所涉及的38,500股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
5. 該等權益包括5,224股股份及根據二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃所授出的獎勵股份所涉及的33,750股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
6. 該等權益包括4,492股股份及根據二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃所授出的獎勵股份所涉及的14,492股相關股份。有關授予該董事的獎勵股份詳情載於上文「股份獎勵計劃」。
7. 於二零二一年十二月三十一日，本公司的已發行股份總數為9,608,378,469股。

* 實益擁有人之權益

+ 配偶或未滿十八歲子女作為實益擁有人之權益

(B) 於本公司相聯法團股份的好倉

董事姓名	相聯法團名稱	權益性質	所持股份數目	持股概約
			及股份類別	百分比
馬化騰	騰訊計算機	個人	人民幣35,285,705元 (註冊資本)	54.29%
	世紀凱旋	個人	人民幣5,971,427元 (註冊資本)	54.29%

除上文披露者外，於二零二一年十二月三十一日，本公司董事或主要行政人員及彼等的聯繫人概無於本公司及其相聯法團的股份、相關股份或債權證中擁有權益或淡倉。



關連交易

茲提述本公司於二零零四年六月上市時有關聯交所豁免本公司遵守上市規則第十四A章有關適用披露、申報及股東批准的規定。

使用架構合約的理由

現行中國法律及法規限制外商在中國投資提供增值電信服務的業務。作為外商投資企業，外商獨資企業並無提供互聯網內容或資訊服務及其他電信增值服務的執照。因此，本集團的增值電信業務均透過騰訊計算機、世紀凱旋、網典、北京英克必成、北京掌中星及深圳騰訊天游(網典、北京英克必成、北京掌中星及深圳騰訊天游於本年報稱為「新營運公司」，連同騰訊計算機及世紀凱旋統稱「營運公司」)由其本身或透過彼等根據架構合約(定義見本公司首次公開售股招股章程「本集團歷史及架構－架構合約」一節)下的附屬公司而進行。訂立架構合約後，本集團可確認及收取營運公司的業務和營運的經濟利益。架構合約亦使本公司可實際控制並且(在中國法律允許的限度內)有權獲得營運公司的股權及／或資產。

有關架構合約主要條款的概要，請參閱首次公開售股招股章程中「本集團歷史及架構」及「架構合約」章節。截至二零二一年十二月三十一日止年度，架構合約及／或架構合約獲採納所根據的情況概無任何重大變動，且概無架構合約被解除，原因是就採納架構合約的限制並無被取消。



於二零二一年十二月三十一日有關架構合約的規定(惟相關外資擁有權限制除外)

有關架構合約的規定(惟相關外資擁有權限制除外)包括中國新聞出版總署、國家版權局及國家「掃黃打非」工作小組辦公室於二零零九年九月共同頒佈的《關於貫徹落實國務院〈「三定」規定〉和中央編辦有關解釋，進一步加強網絡遊戲前置審批和進口網絡遊戲審批管理的通知》(「第13號通函」)規定，外商投資者不得透過獨資、股權合資或合作合資投資的方式於中國投資網絡遊戲經營業務，並進一步明確禁止外商投資者通過設立其他合資公司或與中國許可證持有人訂立合約或技術安排等間接方式控制或參與國內網絡遊戲運營商。

然而，第13號通函並無對「外商投資者」一詞提供任何詮釋或將外國網絡遊戲公司與公司架構跟本集團類似的公司之間作出區分。因此，國家新聞出版廣電總局會否視本集團的架構及業務為違反該等條文尚未明確。

本公司的中國法律顧問認為，架構合約的安排並無違反適用的現有中國法律及法規，原因是本公司透過就現有業務類別持有所需許可證的聯營營運公司間接經營在中國的增值電信服務業務、網絡及手機遊戲、網絡廣告及其他互聯網及無線網。

然而，本公司的中國法律顧問亦提出，有關現時適用的中國法律、規則及法規的詮釋和應用存在重大不明確的地方。因此，中國監管機構及中國法院日後可能會就架構合約抱持與本公司的中國法律顧問相反的觀點。

無法確定會否採納與架構合約有關的任何新的中國法律、規則或法規，或如採納則將有什麼規定。於二零一九年三月十五日，全國人民代表大會常務委員會頒布《外商投資法》，並自二零二零年一月一日起生效(「二零一九年外商投資法」)。儘管二零一九年外商投資法沒有明確將架構合約定義為一種外商投資的形式，但本公司無法保證，日後的法律法規不會將架構合約規定為一種外商投資的形式。因此，無法保證本公司通過架構合約對新營運公司的控制權日後不會被視為外商投資。倘本公司的架構合約根據日後任何法律、法規及規則被視為一種外商投資方式，及倘本公司的任何業務營運屬於外商投資的「負面清單」，本公司將需採取進一步行動以遵守該等法律、法規和規則，並可能會對當前的公司架構、業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。



董事會報告

營運公司的詳情

下文載列截至二零二一年十二月三十一日止年度與本集團訂立交易的營運公司的登記擁有人及業務活動：

營運公司的名稱	於二零二一年 十二月三十一日的 登記擁有人	業務活動
騰訊計算機	馬化騰擁有 54.29% 張志東擁有 22.85% 許晨暉擁有 11.43% 陳一丹擁有 11.43%	在中國提供增值服務及互聯網廣告服務
世紀凱旋	馬化騰擁有 54.29% 張志東擁有 22.85% 許晨暉擁有 11.43% 陳一丹擁有 11.43%	在中國提供互聯網廣告服務
網典	世紀凱旋	在中國提供增值服務
北京英克必成	騰訊計算機	在中國提供增值服務
北京掌中星	世紀凱旋	在中國提供增值服務
深圳騰訊天游 *	騰訊企業管理	在中國提供增值服務

* 最終登記擁有人為馬化騰先生及許晨暉先生(均為創始人)及一名管理團隊成員，各自最終分別於騰訊企業管理擁有 60%、35% 及 5% 的股權。

上述營運公司對本集團而言屬重大，因為彼等持有相關許可證以提供互聯網資訊服務及其他增值電信服務。截至二零二一年十二月三十一日止年度及於二零二一年十二月三十一日，架構合約所涉及的上述營運公司的收入總額及淨資產分別約為人民幣 2,640 億元及約人民幣 460 億元。

審閱於財政年度期間根據架構合約所進行的交易

本公司獨立非執行董事已審閱架構合約，並確認於財政年度期間所進行的交易乃根據架構合約的有關條文訂立，並已執行以令各家營運公司於二零二一年十二月三十一日的剩餘現金(定義見本公司首次公開售股招股章程「本集團歷史及架構－架構合約」一節)於本年報刊發日期前已轉移予騰訊科技、數碼天津(之前於本公司首次公開售股招股章程中稱為時代朝陽科技(深圳)有限公司)、騰訊北京、深圳騰訊信息、騰訊成都、重慶騰訊信息、上海騰訊信息、騰訊上海、騰訊武漢、海南網絡、廣州騰訊科技、深圳騰訊網絡、貴安新區騰訊數碼、數碼深圳及武漢騰訊信息。



本公司獨立非執行董事亦確認，營運公司並無向彼等的股權持有人支付股息或作出其他分派，而於有關財務期間所訂立、續期及／或重複應用的任何新架構合約的條款對本集團而言屬公平合理，且符合本公司股東的整體利益。就此而言，類似的架構合約已就新營運公司而訂立。

核數師已對架構合約的該等交易執行程序，並向董事會發出一份函件，確認該等交易的執行已取得董事會批准，並在所有重大方面根據有關架構合約訂立，且已執行以令營運公司於二零二一年十二月三十一日的剩餘現金轉移予外商獨資企業，而營運公司並無向彼等的股權持有人支付股息或作出其他分派。

截至二零二一年十二月三十一日止年度所進行的交易已載列如下，並已於本集團的綜合財務報表抵銷：

1. 根據騰訊計算機合作合約，雙方須合作提供通信服務。騰訊科技及其聯屬公司容許騰訊計算機使用騰訊科技及其聯屬公司的資產及向騰訊計算機提供服務。而騰訊計算機須向騰訊科技及其聯屬公司轉讓所有剩餘現金作為代價。雙方亦根據此份協議成立騰訊計算機合作委員會。於年內，騰訊計算機向騰訊科技、數碼天津、騰訊北京、騰訊成都、騰訊上海、騰訊武漢、重慶騰訊信息、深圳騰訊信息、海南網絡、廣州騰訊科技、深圳騰訊網絡、貴安新區騰訊數碼、數碼深圳及武漢騰訊信息已付或應付的分成收入分別約為人民幣 1,329.13 億元、人民幣 27.46 億元、人民幣 174.76 億元、人民幣 477.96 億元、人民幣 178.83 億元、人民幣 17.38 億元、人民幣 28.57 億元、人民幣 26.35 億元、人民幣 29.31 億元、人民幣 2.39 億元、人民幣 10.58 億元、人民幣 1.07 億元、人民幣 10.42 億元及人民幣 4.02 億元。
2. 根據世紀凱旋合作合約，雙方須合作提供通信服務。數碼天津及其聯屬公司容許世紀凱旋使用數碼天津及其聯屬公司的資產及向世紀凱旋提供服務，而世紀凱旋則須向數碼天津及其聯屬公司轉移所有剩餘現金作為代價。雙方亦根據此份協議成立世紀凱旋合作委員會。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行服務交易。
3. 根據騰訊科技與騰訊計算機於二零零四年二月二十八日訂立的修訂及重列知識產權轉讓協議，騰訊計算機須向騰訊科技轉讓並無任何產權負擔的現有及日後主要知識產權（在騰訊計算機日常業務中授出的特許權除外），以換取騰訊科技承諾向騰訊計算機提供若干技術及資訊服務。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行知識產權轉讓交易。



4. 根據數碼天津與世紀凱旋於二零零四年二月二十八日訂立的知識產權轉讓協議，世紀凱旋須向數碼天津轉讓並無任何產權負擔的現有及日後主要知識產權(在世紀凱旋日常業務中授出的特許權除外)，以換取數碼天津承諾向世紀凱旋提供若干技術及資訊服務。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行知識產權轉讓交易。
5. 根據騰訊科技(作為許可人)與騰訊計算機(作為被許可人)於二零零四年二月二十八日訂立的域名特許權協議，騰訊科技須向騰訊計算機授出特定域名的非獨家特許使用權，每年的特許權使用費由騰訊計算機合作委員會根據騰訊計算機全年收入的若干百分比範圍而釐定。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行域名特許權交易。
6. 根據騰訊科技(作為許可人)與世紀凱旋(作為被許可人)於二零零四年二月二十八日訂立的域名特許權協議，騰訊科技須向世紀凱旋授出特定域名的非獨家特許使用權，每年的特許權使用費根據世紀凱旋全年收入的若干百分比而釐定(或會根據協議或世紀凱旋合作合約而調整)。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行域名特許權交易。
7. 根據騰訊科技(作為許可人)與騰訊計算機(作為被許可人)於二零零四年二月二十八日訂立的商標特許權協議，騰訊科技須向騰訊計算機授出特定商標的非獨家特許使用權，每年的特許權使用費根據騰訊計算機全年收入的若干百分比而釐定(或會根據協議或騰訊計算機合作合約而調整)。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行商標特許權交易。
8. 根據騰訊科技(作為許可人)與世紀凱旋(作為被許可人)於二零零四年二月二十八日訂立的商標特許權協議，騰訊科技須向世紀凱旋授出特定商標的非獨家特許使用權，每年的特許權使用費根據世紀凱旋全年收入的若干百分比而釐定(或會根據協議或世紀凱旋合作合約而調整)。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行商標特許權交易。



9. 根據騰訊科技(作為顧問)與騰訊計算機於二零零四年二月二十八日訂立的資訊顧問服務協議，騰訊科技須向騰訊計算機提供特定資訊顧問服務，每年的顧問服務費由騰訊計算機合作委員會根據騰訊計算機全年收入的若干百分比範圍而釐定。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行顧問服務交易。
10. 根據騰訊科技(作為顧問)與世紀凱旋於二零零四年二月二十八日訂立的技術顧問服務協議，騰訊科技須向世紀凱旋提供特定技術顧問服務，每年的顧問服務費由世紀凱旋合作委員會根據世紀凱旋全年收入的若干百分比範圍而釐定。除本節其他地方所披露者外，於年內，並無根據該等安排進行顧問服務交易。
11. 根據各家新營運公司與一家外商獨資企業訂立的合作框架協議，雙方同意合作提供通信服務。就每份協議而言，外商獨資企業容許新營運公司使用外商獨資企業及其聯屬公司的資產及向新營運公司提供服務，而新營運公司則須向外商獨資企業及其聯屬公司轉讓所有剩餘現金作為代價。雙方亦根據該等協議成立合作委員會。於年內，(i)網典向騰訊科技、數碼天津及騰訊北京已付或應付的分成收入分別約為人民幣 56.9 萬元、人民幣 96.9 萬元及人民幣 2,400 萬元；(ii)北京英克必成向騰訊科技及數碼天津已付或應付的分成收入分別約為人民幣 55.9 萬元及人民幣 500 萬元；(iii)北京掌中星向數碼天津及騰訊北京已付或應付的分成收入分別約為人民幣 46.3 萬元及人民幣 17.7 萬元；(iv)深圳騰訊天游向騰訊科技、騰訊上海及海南網絡已付或應付的分成收入分別約為人民幣 8,300 萬元、人民幣 100 萬元及人民幣 700 萬元。



董事會報告

有關架構合約的風險以及本公司為減低該等風險而已採取的行動

鑑於限制外商投資者在中國提供增值電信服務業務的法規限制，本公司在中國透過營運公司進行其部分業務。該等合約安排未必能有效提供控制權作為直接擁有權。根據架構合約，仲裁機構有權釐定營運公司的股權或物業擁有權的補償、決定實施可強制執行的補救(包括強制要求營運公司轉讓營運公司的股權至外商獨資企業等)或下令營運公司倒閉。組成仲裁機構前，營運公司主要資產所在地的法庭有權實施臨時補救措施，以確保可強制執行仲裁機構的未來決策。

外商獨資企業獲設立的架構及地點已考慮到給予位於特定經濟特區及／或經營軟件相關業務的公司的稅務優惠。儘管有關政府機關給予若干外商獨資企業及營運公司該等稅務優惠，惟無法保證該等稅務優惠的條件將可一直存在。相關外商獨資企業及營運公司將盡合理努力採取一切所需措施(包括但不限於維持彼等作為或取得「高新技術企業」或「國家重點軟件企業」的地位)以繼續享有調減的所得稅率及其他稅項寬減。

由於中國對外商投資者電信增值服務業實施法律限制，故此本集團成員公司之間訂立多項協議，而本公司及外商獨資企業據此與營運公司進行交易並取得絕大部分收入。該等集團內部合約概述的收入確認或會受到稅務機關質疑，且稅務處理的任何調整或會對本集團的應課稅盈利造成重大不利影響。根據本公司的中國法律顧問的意見，中國稅務機關質疑收入的稅務處理的可能性不大，前提是該等集團內部合約下的交易乃屬於按公平磋商基準進行的真誠交易。本公司將採取一切所需措施，以確保和監控相關交易是按公平磋商基準進行，藉以將稅務處理進行調整的風險減到最低。

有關架構合約所涉及的風險詳情，請參閱首次公開售股招股章程「風險因素－有關本集團營運架構之風險」一節。

其他關連交易

截至二零二一年十二月三十一日止財政年度，本集團與「關聯方」(定義見適用會計準則)訂立若干交易，披露於綜合財務報表附註13(a)(高級管理人員的酬金)、附註13(b)(五名最高薪酬人士)、附註14(董事福利及權益)、附註26(向投資公司及投資公司股東提供的貸款)、附註35(以股份為基礎的支付)及附註45(關聯方交易)。除涉及向本集團若干董事支付薪酬(構成根據上市規則第14A.76(1)條或第14A.95條獲全數豁免關連交易規定的持續關連交易)的關聯方交易外，概無綜合財務報表所披露的關聯方交易構成上市規則第十四A章所界定的關連交易。



主要股東的權益

於二零二一年十二月三十一日，下列人士(本公司董事或主要行政人員除外)擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及3分部的條文須向本公司披露的本公司股份或相關股份的權益或淡倉(根據本公司按證券及期貨條例第336條存置的登記冊所記錄)，或直接或間接於本公司股份中擁有5%或以上權益：

於本公司股份的好倉／淡倉

股東名稱	好倉／淡倉	權益性質／身份	所持股份／ 相關股份數目	持股概約 百分比 (附註3)
MIH TC	好倉	公司(附註1)	2,769,333,600	28.82%
Advance Data Services Limited	好倉	公司(附註2)	804,859,700	8.38%

附註：

1. MIH TC乃由Naspers Limited透過其非全資附屬公司Prosus N.V.控制，而Prosus N.V.透過MIH Internet Holdings B.V.持有MIH TC。MIH TC及MIH Internet Holdings B.V.均為Prosus N.V.的全資附屬公司，故此根據證券及期貨條例第XV部，Naspers Limited、Prosus N.V.、MIH Internet Holdings B.V.及MIH TC被視為擁有同一批2,769,333,600股股份的權益。
2. Advance Data Services Limited直接持有709,859,700股股份及透過其全資附屬公司馬化騰環球基金會間接持有95,000,000股股份。由於Advance Data Services Limited為馬化騰先生全資擁有，故此誠如「董事的證券權益」一節所披露，馬先生擁有該等股份的權益。
3. 於二零二一年十二月三十一日，本公司的已發行股份總數為9,608,378,469股。

除上文披露者外，於二零二一年十二月三十一日，本公司並無接獲通知有任何其他人士(本公司董事或主要行政人員除外)於本公司股份及相關股份中擁有權益或淡倉(根據證券及期貨條例第336條須存置的登記冊所記錄)。



董事會報告

管理合約

年內，並無訂立或存在任何有關本公司全部或大部分業務的管理及行政合約。

主要客戶及供應商

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團五大客戶佔本集團總收入約7.15%，而本集團最大客戶佔本集團總收入約3.05%。此外，截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團五大供應商佔本集團總採購額約17.19%，而本集團最大供應商佔本集團總採購額約5.67%。

概無董事、彼等的緊密聯繫人或就董事所知持有本公司已發行股份數目5%以上權益的股東於上述主要客戶或供應商擁有任何權益。

審核委員會

審核委員會連同核數師已審閱本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度的經審核綜合財務報表。審核委員會亦已審閱本集團所採納的會計準則及慣例，並討論有關審核、風險管理、內部監控及財務報告事項。

環境及遵守法律

本集團致力減低我們的業務活動對環境的影響，有關詳情載列於本年報《環境、社會及管治報告》的「環境」一節內。據董事會所悉，本集團已遵守在所有重大方面對本集團具有重大影響的相關法律及法規。



採納有關董事證券交易的守則

本公司按照不較標準守則所規定的標準寬鬆的條款，採納有關董事證券交易的守則。本公司董事於本年報所涵蓋的財政年度一直遵守有關守則。

優先認購權

章程細則或開曼群島法律並無有關優先認購權的條文，以規定本公司須按比例向本公司現有股東提呈發售新股。

僱員及酬金政策

於二零二一年十二月三十一日，本集團有 112,771 名僱員(二零二零年：85,858 名)。本集團聘用的僱員數目視乎需要而不時有所變更，而僱員酬金亦根據業內慣例釐定。

本集團定期審閱僱員的酬金政策及整體酬金。除退休金及內部培訓課程外，僱員可根據個別表現評核而酌情獲授花紅、獎勵股份及購股權。

本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度的總酬金成本為人民幣 955.23 億元(二零二零年：人民幣 696.38 億元)。

公眾持股量的足夠性

於本年報日期，根據本公司所取得的公開資料及就董事所知悉，董事確認本公司於年內一直保持上市規則所規定的公眾持股量。



董事會報告

暫停辦理股份過戶登記手續

(A) 符合資格出席二零二二年股東週年大會並於會上投票

為釐定股東出席二零二二年股東週年大會並於會上投票之資格，本公司的股份過戶登記分處將由二零二二年五月十三日(星期五)起至二零二二年五月十八日(星期三)止(包括首尾兩天)暫停辦理股份過戶登記手續，期間任何股份過戶將不予登記。為符合資格出席二零二二年股東週年大會並於會上投票，最遲須於二零二二年五月十二日(星期四)下午四時三十分前將所有正式填妥的過戶表格連同有關股票送達本公司的股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司辦理登記手續，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) 符合資格收取建議末期股息

為釐定股東收取建議末期股息之資格，本公司的股份過戶登記分處將由二零二二年五月二十四日(星期二)起至二零二二年五月二十五日(星期三)止(包括首尾兩天)暫停辦理股份過戶登記手續，期間任何股份過戶將不予登記。為符合資格收取建議末期股息，最遲須於二零二二年五月二十三日(星期一)下午四時三十分前將所有正式填妥的過戶表格連同有關股票送達本公司的股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司辦理登記手續，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號舖。

核數師

財務報表已由羅兵咸永道會計師事務所審核，羅兵咸永道會計師事務所即將告退，惟符合資格並願意於二零二二年股東週年大會上膺選連任。

承董事會命

馬化騰

主席

香港，二零二二年三月二十三日



維持最高水平的企業管治及符合商業操守常規為本集團核心價值。董事會視有效企業管治常規為本集團的要務，以使投資者徹底瞭解本集團的管理及管理層如何監督及管理本集團不同的業務。我們相信，倘本集團以公開及負責任方式開展業務，投資者將實現重大長遠價值。符合商業操守常規與強而有力的企業管治並行，且我們相信按商業操守運營我們的業務將取信於公眾人士並最終為本集團股東創造價值。

企業管治常規

本公司的企業管治常規乃以企業管治守則所載的守則條文為依據。除就主席與行政總裁職務應明確區分偏離守則條文第A.2.1條(現重新編排為C.2.1條)以及就董事退任及重選偏離守則條文第A.4.2條(現重新編排為B.2.2條)以外，董事會相信截至二零二一年十二月三十一日止整個年度，本公司一直遵守企業管治守則所載的適用守則條文。偏離的理由於下文「主席及行政總裁」及「委任、重選及罷免」分節作進一步解釋。

董事會持續監控及檢討本公司的企業管治常規及於適當時作出必要改動。

董事會

責任

董事會的基本責任為行使其最佳判斷及以本公司及其股東的最佳利益行事。董事會在以有效及負責任方式運營的同時監管管理層的努力以推動本公司成功。董事會亦制訂本公司的整體業務策略及監控管理層對該等策略的執行。

董事會已界定其須負責的業務及管治事務，而有關事宜已獲定期審閱，以確保本公司維持有效及最新的企業管治常規。就此而言，董事會：

- 制訂本集團的目標，向本集團提供策略性指示，並負責審批策略性計劃；
- 審批管理層提呈的年度業務計劃及預算；
- 對本集團實施全面及有效的管控，並在執行經審批的年度業務計劃及預算方面對管理層進行監察；



企業管治報告

- 委任行政總裁(須向董事會匯報)及確保已安排繼任人選；
- 審批本公司的財務報表以及中期及年度報告；
- 制定本集團的通訊政策；
- 決定董事的甄選、工作簡介及評核事宜；
- 確保本集團設立適當的風險管理、內部監控、內部審核及監管合規程序，以及與股東及持份者保持充分溝通；
- 在適當情況下於董事會轄下設立具清晰職權範圍及職責的委員會；
- 界定具體事項的授權標準，並賦予董事會轄下委員會及管理層所須的權限；
- 監控與本集團業務有關的非財務事宜；
- 考慮及(如適用)向股東宣派股息；及
- 定期評核其自身表現及效能。

董事會已將其日常業務及經營職責指派給本公司高級管理團隊(包括主要行政管理人員、總裁及執行副總裁)。高級管理團隊每兩周舉行一次會議或不時就制訂政策及向董事會作出推薦意見的需要而舉行會議。高級管理團隊掌管、執行、詮釋及監督本公司及其附屬公司遵守內部規則及操作程序的情況及定期進行檢討、推薦及建議對有關規則及程序進行適當修訂。高級管理團隊定期向董事會匯報，並在有需要時與董事會保持溝通。

為使我們的持份者更能達致長期的利益，董事會就若干須投入特定時間、注意力及專業知識的事宜指派給其委員會處理。董事會認為該等事宜需要獨立監察及專家支持，故由委員會處理更為適宜。因此，董事會已成立五個委員會以協助董事會：審核委員會、企業管治委員會、投資委員會、提名委員會及薪酬委員會。各委員會訂有職權範圍，明確規定其權力及職權。所有委員會向董事會匯報及向董事會提供推薦建議(如有需要)。



本公司該等委員會的管治結構可概述如下：

審核委員會

- 處理與本公司外聘核數師的關係；
- 審閱本公司的財務資料；
- 對本公司財務報告系統進行監管；
- 就風險管理及內部監控系統對本公司管理層完成的工作進行檢討；
- 監督本公司承擔的風險，包括釐定本公司預期將且能承擔的風險水平；及
- 監督本集團的反洗錢及制裁合規制度。

企業管治委員會

- 檢討本公司的企業管治及向董事會提出建議；
- 檢討及監察有關本公司遵守法律及監管規定的政策及慣例；
- 制訂、檢討及監察適用於僱員及董事的操守準則及合規手冊(如有)；
- 檢討股東通訊政策並於適當時向董事會提出建議，以加強本公司與股東之間的有效通訊；
- 檢討及監察與本公司的環境、社會及管治(「環境、社會及管治」)事宜相關的問題的評估及管理；
- 檢討及監察與環境、社會及管治相關的目標及指標的進展；
- 檢討本公司遵守企業管治守則及於企業管治報告及環境、社會及管治報告內作出披露的情況；
- 檢討本公司的環境、社會及管治策略，並向董事會提出建議；及
- 檢討及監察董事與高級管理團隊的培訓及持續專業發展。



企業管治報告

投資委員會

- 物色、考慮合併、收購及出售事項及就此作出推薦建議；及
- 確保遵守上市規則及就有關任何合併、收購及出售事項的任何其他相關法律及法規。

提名委員會

- 根據本公司策略檢討及監察董事會的架構、人數、組成及成員多元化；
- 透過考慮該等人士的經驗、知識、技能、性別及背景以及上市規則規定，物色合適及合資格人士及向董事會建議新董事會成員；
- 就股東提名擔任董事的人士進行審閱及向董事會提供建議；
- 評估獨立非執行董事的獨立性及該等董事可為董事會帶來的觀點、技能及經驗；及
- 檢討及監察本公司董事會成員多元化政策及董事會提名政策的實行。

薪酬委員會

- 審閱及批准有關董事及高級管理團隊薪酬的政策及架構的建議；
- 確保該等薪酬建議與企業方針及目標一致；及
- 確保概無董事或其任何聯繫人參與釐定其自身的薪酬。

該等委員會於二零二一年的主要工作載於第87頁至第94頁。

全體董事均可全面及適時獲取一切有關資料，以及本公司總法律顧問及公司秘書的意見及服務，以確保董事會程序及所有適用規則及法例均已獲遵行。全體董事於履行職務時亦可徵求獨立專業意見，有關費用由本公司承擔。



我們相信，教育及培訓對維持有效董事會極為重要。新董事參與工作簡介課程，可使其對本集團的營運與業務有深入了解，及亦將獲得一本董事手冊，內容概述彼等根據上市規則及適用法律的職責。為現有董事提供量身定製的培訓計劃涵蓋企業管治最佳常規、法律及監管趨勢以及新興技術和產品(鑑於我們的業務性質)等主題。董事亦會定期與高級管理團隊會面，以了解本集團的業務、管治政策及監管環境。截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司曾安排培訓，主題涵蓋與本集團業務相關的企業管治、法規及監管更新，以及產品趨勢。下表概述各董事截至二零二一年十二月三十一日止年度參與持續專業發展的情況：

董事姓名	參與持續專業發展 ¹
執行董事	
馬化騰	√
劉熾平	√
非執行董事	
Jacobus Petrus (Koos) Bekker	√
Charles St Leger Searle	√
獨立非執行董事	
李東生	√
Iain Ferguson Bruce ²	√
Ian Charles Stone	√
楊紹信	√
柯楊	√

¹ 出席本公司或其他外聘方安排的培訓／研討會／會議，或已閱讀相關材料。

² Iain Ferguson Bruce先生退任獨立非執行董事，亦不再擔任審核委員會、企業管治委員會及提名委員會的成員，自本公司於二零二一年五月二十日舉行的股東週年大會(「二零二一年股東週年大會」)結束後生效。



企業管治報告

維持高水平的企業管治及個人操守不僅單靠董事會作出的努力，本集團各僱員亦對達成該目標有所貢獻。本公司將一項強調誠信與尊重的操守準則政策分發予所有僱員並構成各僱員僱傭合約的一部分。

此外，董事會已採納多項常規，以使本集團達到高水平的企業管治及遵守企業管治守則。

為保持高度的企業管治水平及維持我們的企業管治常規的透明度，我們繼續採納及鼓勵遵行以下企業管治常規：

- 一直及將會定期檢討股東通訊政策；
- 一直並將持續按時向董事提供培訓，包括向董事提供有關上市規則及相關法律更新的簡介；
- 公司秘書為本公司僱員，按照上市規則的規定參加培訓；及
- 向董事提供有關本公司表現、狀況及前景的不時非正式更新資料及每月結構性更新資料。

主席及行政總裁

馬化騰先生為本公司的主席兼首席執行官(即行政總裁)，偏離企業管治守則的守則條文第A.2.1條(現重新編排為C.2.1條)(規定主席及行政總裁應各司其職，且不應由同一人擔任)。主席及行政總裁的職責應明確區分，並以書面列明。

鑑於本集團經營所在商業環境不斷變化，故主席及行政總裁必須具備深厚技術背景，並對急速的市場變動(包括用戶偏好變動)具備敏銳觸覺，才能推動本集團不同的業務。故董事會認為，區分主席及行政總裁的角色可能會為本集團日常業務產生不必要成本。

另外，作出所有重大決策時已諮詢董事會及適當委員會成員，以及高級管理團隊。主要管理人員及高級行政人員不時受邀出席董事會會議作出陳述及回答董事會詢問。此外，董事獲鼓勵積極參加所有董事會及彼等擔任成員的委員會會議，而主席確保所有董事均妥善獲悉董事會會議上提出的所有事宜，並與高級管理團隊合作依時向董事會成員提供足夠、準確、清晰、完整及可靠的資料。再者，主席確保於董事會會議有充足時間討論所有項目。截至二零二一年十二月三十一日止年度，根據上市規則的規定，主席與獨立非執行董事舉行一次沒有其他董事出席的會議。



因此，董事會認為已取得充分權力及適當保障平衡。儘管如此，董事會將繼續定期監察及檢討本公司現行架構及於適當時作出必要變更。

組成

於本年報日期，董事會包括八名董事，其中有兩名執行董事、兩名非執行董事及四名獨立非執行董事。截至二零二一年十二月三十一日止年度及直至本年報日期，董事會組成並無變動，惟 Iain Ferguson Bruce 先生已退任獨立非執行董事，自二零二一年股東週年大會結束後生效。

董事名單及其各自履歷載於本年報第 56 頁至第 59 頁，包括彼等於本公司及其若干附屬公司擔任的職務。董事會成員之間概無關係(包括財務、業務、家族或其他重大／相關關係)。

為善用董事的技能、經驗及觀點多元化以及為確保董事投入足夠時間及專注處理本集團事務，我們要求各董事每季度向本公司披露其於公眾公司或組織擔任職位的數目及性質，以及其他重大承擔。董事會組成符合上市規則第 3.10A 條項下的規定，即獨立非執行董事的人數須達董事會成員人數最少三分之一。董事會認為執行董事及非執行董事組合的比例屬合理及適當，並充分發揮制衡作用，以保障股東及本集團的利益。

董事會重視非執行董事所提供的專業判斷及意見，以保障股東利益。非執行董事透過在專業的、積極的及知情的情況下表達意見，以及積極參與董事會及委員會會議為本集團貢獻多元化的資歷及豐富經驗，並為本集團在策略、政策、表現、問責、資源、主要委任、操守準則、利益衝突及管理程序等事宜上，帶來專業的判斷及意見，並以股東的利益為最重要因素。非執行董事亦帶領解決潛在的利益衝突並運用彼等的專業判斷及專業知識，細察本公司在實踐協定的企業方針的表現，並監察匯報表現的情況。

此外，為遵守上市規則第 3.10 條，我們其中一名獨立非執行董事具備適當的會計專業資格或相關的財務管理專長，並不時向董事會提供寶貴意見。本公司亦已收到每名獨立非執行董事每年作出的獨立性確認書，且提名委員會經考慮上市規則第 3.13 條列出的獨立性指引就每名獨立非執行董事的服務年期進行年度審閱，並認為所有獨立非執行董事確屬獨立人士。



企業管治報告

作為我們向投資界提供透明度及遵守上市規則及企業管治守則的企業管治常規的一部分，在所有載有董事姓名的本公司通訊中，已明確說明獨立非執行董事身份。此外，本公司網站及聯交所網站提供最新的董事名單，註明獨立非執行董事身份以及列明董事的角色和職能。

委任、重選及罷免

董事會為本集團成功的核心，擁有適當的董事會組成，我們能夠受惠於適當的技術、經驗及觀點多元化，使本公司向前邁進。因此，本公司就向董事會委任新董事維持正式、經考慮並具透明度的程序實屬必要。根據我們的企業管治常規及章程細則，所有董事(主席除外)均應定期重選，任何董事辭任及罷免均應說明原因。於二零二一年股東週年大會上，Iain Ferguson Bruce先生退任，自二零二一年股東週年大會結束後生效，及楊紹信先生退任並獲重選。

企業管治守則的守則條文第A.4.2條(現重新編排為B.2.2條)規定，每名董事(包括指定任期的董事)均須至少每三年輪值退任一次。

根據章程細則，主席擔任該職務毋須輪值退任，亦毋須計入每年須退任董事數目內，因此偏離企業管治守則的守則條文第A.4.2條(現重新編排為B.2.2條)。主席為本集團創辦人之一，在本集團成長和發展的過程中扮演著關鍵角色，且主席持續在位董事會對本集團持久發展至關重要。鑑於主席於本集團發展過程中所扮演角色的重要性，故董事會認為，偏離企業管治守則的守則條文第A.4.2條(現重新編排為B.2.2條)對本集團的整體營運並無重大影響。

由於李東生先生(其於二零一八年獲重選)的重選並未於二零二一年股東週年大會上被考慮，因此偏離企業管治守則的守則條文第A.4.2條(現重新編排為B.2.2條)。儘管李東生先生毋須於二零二一年股東週年大會上輪值退任，惟其履歷及薪酬詳情分別載於董事會報告及綜合財務報表附註14以供股東查閱。提名委員會已評估及確認李東生先生於二零二一年的獨立性。考慮到李東生先生的重選將會於二零二二年股東週年大會上予以考慮，故董事會認為，有關偏離對本公司的整體營運並無重大影響。



董事會活動

董事會於二零二一年舉行五次會議。各董事出席董事會會議、委員會會議、股東週年大會及股東特別大會(不論親身或以電子通訊方式)的情況詳載於下表：

董事姓名	審核	企業管治	提名	薪酬	股東	股東
	董事會	委員會	委員會	委員會	週年大會	特別大會
執行董事						
馬化騰	5/5		1/1		1/1	1/1
劉熾平	5/5				1/1	1/1
非執行董事						
Jacobus Petrus (Koos) Bekker	5/5			4/4	1/1	1/1
Charles St Leger Searle	5/5	8/8	2/2	1/1	1/1	1/1
獨立非執行董事						
李東生 ¹	5/5		1/1	4/4	0/1	0/1
Iain Ferguson Bruce ²	2/2	4/4	1/1	1/1	1/1	1/1
Ian Charles Stone	5/5	8/8	2/2	1/1	4/4	1/1
楊紹信 ³	5/5	8/8	2/2	0/0	1/1	1/1
柯楊 ¹	5/5		2/2		0/1	0/1

¹ 李東生先生及柯楊教授因早前其他業務承諾而無法出席二零二一年股東週年大會及本公司於二零二一年五月二十日舉行的股東特別大會(「二零二一年股東特別大會」)。

² Iain Ferguson Bruce先生退任獨立非執行董事，亦不再擔任審核委員會、企業管治委員會及提名委員會的成員，自二零二一年股東週年大會結束後生效。

³ 楊紹信先生已獲委任為提名委員會成員，自二零二一年股東週年大會結束後生效。



企業管治報告

於董事會會議上，董事會討論的事宜範圍廣泛，包括本集團整體策略、財務及經營表現、審批本集團年度、中期及季度業績、委任董事、業務前景、監管合規及企業管治以及其他重大事宜。經諮詢主席及高級管理團隊，公司秘書就每次會議編製議程，而所有董事均有權於議程內納入討論事宜。公司秘書亦確保遵守所有與董事會會議有關的適用規則及法規。公司秘書於每次定期的董事會會議至少十四天前向各董事寄發董事會會議通告。公司秘書亦於每次定期的董事會會議及委員會會議至少三天前向各董事寄發議程、董事會文件及有關本集團的相關資料，使董事得知有關本集團財務表現及最近期發展的最新資料。倘任何董事提出任何問題，會盡快採取措施對該等問題作出全面回應。倘有關主要股東或董事出現潛在或實際利益衝突，有關董事將宣佈其利益及就該事項放棄投票。董事可於必要時接觸本公司高級管理團隊。董事亦可在適當的情況下尋求獨立專業意見，有關費用由本公司承擔。

公司秘書確保信息準確且及時傳遞給董事會。公司秘書負責對所有董事會及委員會會議進行會議記錄，並確保已記錄所考慮事宜及所達成決定的充分詳情。該等會議的會議記錄草稿及最終版本將分別於每次會議後在合理時間內送交董事審閱及記錄，會議記錄定稿連同相關董事會文件及相關材料由公司秘書保管，可供董事隨時審閱及檢查。

委員會

如上文所述，董事會已設立五個各自被授權並向董事會匯報的委員會：審核委員會、企業管治委員會、投資委員會、提名委員會及薪酬委員會。該等委員會的角色及職能載於其各自的職權範圍內。該等委員會各自的職權範圍將會不時作出修訂以保證其繼續滿足本公司的需要及保證符合企業管治守則。審核委員會、提名委員會及薪酬委員會的職權範圍均可於本公司網站及聯交所網站查閱。



審核委員會

審核委員會僅由非執行董事組成。其成員包括楊紹信先生、Ian Charles Stone先生(均為獨立非執行董事)及Charles St Leger Searle先生(非執行董事)。楊紹信先生擔任審核委員會主席，彼與Charles St Leger Searle先生均於財務事宜方面擁有適當的專業資格及經驗。

審核委員會每年舉行不少於四次會議；審核委員會於二零二一年曾舉行八次會議。各審核委員會成員的個人出席率載於第85頁。除審核委員會成員外，首席財務官、內部審核部門主管、內部控制部門主管及外聘核數師亦應審核委員會邀請出席會議。

審核委員會於二零二一年的主要工作包括以下各項：

- 審閱二零二零年年度報告，包括企業管治報告、環境、社會及管治報告、董事會報告及財務報表以及相關業績公佈；
- 審閱二零二一年中期報告及中期業績公佈；
- 審閱二零二一年第一季度及第三季度業績公佈；
- 審閱本集團的企業管治守則、上市規則及相關法律合規情況；
- 審閱本公司的股息政策；
- 對於外聘核數師，審閱彼等的計劃、報告及管理函件、費用、參與的非審核服務及彼等的聘任條款；
- 審閱本公司內部核數師的計劃(包括二零二一年計劃)、資源及工作；
- 審閱本集團財務部資源、資歷及培訓的充足性；及
- 審閱本公司的財務報告系統、本集團內運作的內部監控系統、風險管理系統及相關程序的有效性。

羅兵咸永道會計師事務所(「羅兵咸永道」)為本公司的外聘核數師。審核委員會每年檢討本公司與羅兵咸永道的關係。審核委員會亦已檢討外部核數程序的有效性及羅兵咸永道的獨立性及客觀性，並信納關係良好。因此，審核委員會建議於二零二二年股東週年大會上重新委任。



企業管治報告

企業管治委員會

企業管治委員會僅由非執行董事組成。其成員包括Charles St Leger Searle先生(非執行董事)、Ian Charles Stone先生、楊紹信先生及柯楊教授(均為獨立非執行董事)。企業管治委員會由Charles St Leger Searle先生擔任主席。

企業管治委員會於二零二一年曾舉行兩次會議。各企業管治委員會成員的個人出席率載於第85頁。

企業管治委員會於二零二一年及截至本年報日期的主要工作包括以下各項：

- 審閱本公司的企業管治及環境、社會及管治政策及常規；
- 審閱法律及監管規定的合規情況，包括內幕交易政策、內幕消息披露政策及股東通訊政策。內幕交易政策及股東通訊政策已於二零二二年三月修訂及採納；
- 檢討本公司符合企業管治守則的合規情況及在企業管治報告內作出的披露；
- 檢討本公司符合環境、社會及管治報告指引的合規情況及在環境、社會及管治報告內作出的披露；
- 檢討本公司的環境目標；
- 就董事及高級管理團隊出席持續專業發展的培訓課程的安排進行討論；及
- 更新職權範圍以訂明企業管治委員會就本公司的環境、社會及管治事宜的新增監督職能並向董事會提出建議。



投資委員會

投資委員會大部分由執行董事組成。其成員包括劉熾平先生、馬化騰先生及Charles St Leger Searle先生。投資委員會由劉熾平先生擔任主席。

於二零二一年，投資委員會已考慮及通過有關其對本集團的收購及出售事項作出的決定的決議案。

提名委員會

提名委員會大部分由獨立非執行董事組成。其成員包括馬化騰先生、李東生先生、Ian Charles Stone先生、楊紹信先生(自二零二一年股東週年大會結束後獲委任為提名委員會成員)(該三名成員均為獨立非執行董事)及Charles St Leger Searle先生(非執行董事)。提名委員會由馬化騰先生擔任主席。

提名委員會於二零二一年曾舉行一次會議。各提名委員會成員的個人出席率載於第85頁。

於二零二一年，提名委員會已檢討董事會組成、董事繼任情況、董事會成員多元化政策以及董事會提名政策，且亦已考慮及向董事會建議有關重新委任於二零二一年股東週年大會上退任的董事。董事會成員多元化政策已於二零二二年三月修訂及採納。提名委員會亦已評估獨立非執行董事的獨立性，而經考慮上市規則第3.13條所載的獨立性指引就每名獨立非執行董事的服務年期，以及該名董事可為董事會帶來的觀點、技能和經驗，認為所有獨立非執行董事確屬獨立人士。本公司確認董事會成員多元化的好處，並認為作為一項業務誠條，在董事會層面上實行成員多元化將有助本公司實現其策略目標及保持競爭優勢。因此，董事會已就實行董事會成員多元化政策訂下可計量目標，以確保董事會成員在技術、經驗及觀點多元化方面維持適度平衡，為支持董事會執行業務策略及維持董事會有效運作的所需條件。經參考可計量目標後，提名委員會信納董事會成員多元化政策及董事會提名政策順利實行。提名委員會將會繼續進行定期檢討及監察董事會成員多元化政策及董事會提名政策的實行，以確保其持續有效。



企業管治報告

下文載列董事會提名政策及相關提名程序概要：

目的及目標

董事會提名政策旨在列載提名委員會提名董事加入董事會所採取的方針。

董事甄選準則

於釐定候選人是否合適時，提名委員會在向董事會提出建議之前，將考慮一系列因素，包括但不限於以下甄選標準：

- (a) 本公司的現行董事會成員多元化政策及上市規則的要求；
- (b) 獨立非執行董事的獨立性以及載列於上市規則第3.13條規定的獨立性標準；
- (c) 候選人或重選董事的潛在或實際利益衝突；
- (d) 候選人預期為董事會帶來的貢獻，並確保董事會根據本公司業務需求而具備技能、經驗及多元化視野的均衡組合；
- (e) 候選人或重選董事在相關領域的誠信度、成就和經驗；
- (f) 候選人或重選董事有能力承諾及投入足夠時間和關注本公司的事務；及
- (g) 提名委員會按個別情況所考慮的其他相關因素。

提名委員會可酌情決定提名任何其認為適合的人士。



提名委員會的提名程序

提名委員會至少每年召開一次會議，並且物色候選人(如有)以供考慮。來自人力資源部、外部代理機構、董事會推薦或股東的提名(如適合)亦會被考慮。

如退任董事符合資格並自願膺選連任，提名委員會將考慮該退任董事對本公司的整體貢獻，並且決定該退任董事是否繼續符合董事會提名政策所載的甄選標準。

提名委員會在評估候選人是否合資格擔任董事時須考慮，包括但不限於其聲譽、品格、知識及經驗等因素，並作出建議，以供董事會考慮及批准。

董事會將根據提名委員會的建議考慮並在適當情況下批准委任。

監察、匯報及檢討

提名委員會將每年匯報董事會的組成，並於本公司年度報告內的企業管治報告中就有關董事會成員多元化政策作出適當的披露。



企業管治報告

下文載列董事會成員多元化政策概要：

目的及目標

董事會成員多元化政策旨在列載提名委員會達致董事會成員多元化的方針。

政策聲明

本公司了解董事會成員多元化的好處，並認為在董事會層面上實行成員多元化對於本公司實現其戰略目標及保持競爭優勢至關重要。真正多元化的董事會可以透過多項因素實現，包括但不限於技能、知識、經驗及背景方面的多樣性。

可衡量的目標

董事會成員的委任將以功績及公平性為基準，並會以董事會成員多元化的裨益作出適當考慮。提名委員會將繼續肩負主要責任，物色合適且具備資格的候選人成為董事會成員，並在履行此職責時充分考慮董事會成員多元化政策。提名委員會在考慮成員多元化時，其亦將考慮依據本公司業務模式和不時的特定需要的因素，包括但不限於技能、知識、經驗、性別及背景。

提名委員會將確保董事會在技能、經驗及觀點多元化方面取得適度平衡，以使業務策略得以執行並且讓董事會得以有效運作。



獨立意見

在評估潛在候選人是否合資格成為本公司獨立非執行董事時，提名委員會及董事會將考慮(其中包括)候選人能否投入足夠時間履行其作為本公司獨立非執行董事的職責，以及候選人的背景及資歷，以評估有關候選人能否向董事會提出獨立意見。

在考慮獨立非執行董事應否膺選連任時，提名委員會及董事會將會就該獨立非執行董事在任期內對董事會作出的貢獻進行評估及評價，尤其是獨立非執行董事能否向董事會提出獨立意見。

本公司將確保除了獨立非執行董事以外還設有取得獨立意見的渠道，包括但不限於本公司董事可從外部取得獨立的專業意見，以協助彼等履行職責。

監察、匯報及檢討

提名委員會將每年匯報董事會的組成，並於本公司年度報告內的企業管治報告中就有關董事會成員多元化政策作出適當的披露。其亦將監察董事會成員多元化政策的執行。



企業管治報告

薪酬委員會

薪酬委員會僅由非執行董事組成。其成員包括 Ian Charles Stone 先生、李東生先生(均為獨立非執行董事)及 Jacobus Petrus (Koos) Bekker 先生(非執行董事)。薪酬委員會由 Ian Charles Stone 先生擔任主席。

薪酬委員會於二零二一年曾舉行四次會議。各薪酬委員會成員的個人出席率載於第 85 頁。

薪酬委員會具有獲指派的職責，以釐定高級管理團隊各成員的薪酬待遇，以及就各董事的薪酬待遇向董事會提出建議。

薪酬委員會於二零二一年的主要工作包括以下各項：

- 按規模相若的同行公司作基準檢討本公司的薪酬政策及架構，並向董事會提出建議，以確保本公司的薪酬待遇在聘請業內最優秀人才及挽留主要員工方面具有競爭力；
- 就董事的薪酬待遇向董事會作出檢討及建議；
- 評估表現，以及檢討及批准高級管理團隊成員的薪酬待遇調整；
- 檢討及批准授予高級管理團隊的薪酬獎勵，以表彰彼等對本公司的貢獻並就彼等未來表現提供激勵；
- 審閱及確認二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃的修訂；及
- 檢討及批准各執行董事分別與本集團訂立的服務合約。

於進行有關董事及高級管理團隊薪酬的工作時，薪酬委員會確保並無任何個人或其任何聯繫人參與釐定其自身薪酬。該委員會亦確保薪酬獎勵乃參考個人及本公司的表現釐定，並符合市場慣例與狀況以及本公司的目標與策略。有關薪酬獎勵乃為吸引、挽留及鼓勵良好表現人士而設計，並反映了個別職能的細節。有關按薪酬等級披露高級管理人員酬金的進一步詳情，請參閱綜合財務報表附註 13。

就非執行董事而言，薪酬委員會經考慮彼等職務特定性質、相關指引及上市規則的規定後檢討應付彼等的袍金。



賬目、風險管理及內部監控

作為董事會責任的一部分，董事會確保以全面及清晰的方式呈列對本集團的表現及前景所作的評估。董事注意到彼等須負最終責任編製真實而公平反映本集團持續經營財務狀況的賬目以及其他公佈及財務披露。為協助董事會履行其職責，管理層會不時向董事會提供更新資料，包括本集團業務及財務狀況的詳情，給予董事對本集團的表現、狀況及前景所作的全面、容易理解及清晰明確的評估。管理層亦會向董事會提供一切所需及相關的資料，給予董事履行職責所需的充分說明及資料，以及使董事可在財務及其他資料提呈待其批准時能作出知情評估。有關核數師匯報職責的聲明載於本年報的《獨立核數師報告》內。

足夠及有效的風險管理及內部監控系統是實現本公司戰略目標的重要保障。風險管理及內部監控系統應確保業務活動的有效進行、會計記錄的真實和準確，以及確保本公司遵守有關的法例、法規及政策。

董事會確認會負責確保本公司建立及維護足夠和有效的風險管理及內部監控系統。審核委員會代表董事會每季度審閱管理層在風險管理及內部監控系統方面的建設、執行及監督工作；亦會每年檢討風險管理及內部監控系統的有效性。董事會亦負責監管本公司所面臨的風險，釐定本公司所預期和能夠承受的風險水平，並積極考慮、分析及制訂策略以管理本公司所面臨的重大風險，上述風險亦包括但不限於與環境、社會及管治有關的重大風險。

為了保證風險管理及內部監控系統的有效性，本公司採用了內部監控「三道防線」模型，並結合本公司的實際情況，在董事會的監督和指導下，建立了風險管理及內部監控架構。

第一道防線－運營及管理

第一道防線主要由本公司各事業群的業務和職能部門構成，負責日常運營和管理，並負責設計和執行相關控制以應對風險。



企業管治報告

第二道防線－風險管理

第二道防線主要由內部控制部門構成，負責本公司風險管理及內部監控相關政策的制定，統一規劃並開展風險管理及內部監控系統的建設工作，協助第一道防線建立和完善其風險管理及內部監控系統，並履行監督職能，合理確保第一道防線的風險管理及內部監控工作得到有效實施。

第三道防線－獨立保證

第三道防線主要由內部審核部門和反舞弊調查部門構成。

內部審核部門負責為本公司風險管理及內部監控系統的有效性提供獨立的評價和鑒證，並監督管理層在風險管理及內部監控領域的不斷改進和提升。內部審核部門具有高度獨立性。

本公司已制定促進和支持反貪污法律及規例的政策和管理系統。反舞弊調查部門負責多渠道接收舉報，並及時跟進和調查涉嫌舞弊事件，同時也協助管理層向本公司全體僱員進行正直價值觀及「騰訊陽光行為準則」（「陽光準則」）的宣導工作。

內部審核部門和反舞弊調查部門都直接向審核委員會匯報。

風險管理及內部監控三道防線的系統旨在管理，而非完全消除可能令本公司無法實現業務戰略的風險，在避免重大的失實陳述或損失，以及公司業務戰略目標的實現等方面作出合理而非絕對的保證。

董事會及管理層一如既往重視風險管理及內部監控系統的建設工作。於二零二一年，本公司在風險管理及內部監控系統的建設上投入了更多的資源，僱員風險管理意識也在不斷提升。內部監控職能持續深入業務前端，更積極支持業務健康發展，加強風險管理。內部審核部門繼續推動不同的項目審計和連續審計工作的開展，更好地提供有效和及時的獨立評價。反舞弊調查部門進一步加強對僱員正直價值觀的宣導，及時跟進和調查涉嫌詐騙事件。三道防線的聯動進一步加強，以期望能更有效的支持本公司的發展。



風險管理

本公司一直致力不斷完善風險管理系統，包括其架構、流程與文化，通過提升公司風險管理的能力，確保本公司業務的長遠增長和持續發展。

本公司已建立風險管理系統，包括建立上述內部監控「三道防線」模型和界定各方職責，以及制訂風險管理相關政策和建立風險管理流程。本公司各事業群定期對可能影響目標實現的風險進行識別和評估，制訂相應的風險應對措施。此外，本公司也定期為僱員提供相關的風險管理及內部監控的培訓。

風險管理流程

本公司作為多元化業務的互聯網及科技企業，業務具有種類多、變化快的特點，本公司的風險管理亦因應這些特點而建立動態的風險管理流程：

- 各事業群的業務和職能部門自下而上、系統地對經營過程中的風險進行識別、評估和應對，並將結果呈交給內部控制部門；
- 內部控制部門通過收集、匯總、分析等步驟，建立業務層面的重大風險清單，並確保已採取合適的風險應對策略和監控措施，供管理層審閱，並在向董事會匯報前提呈審核委員會審閱；
- 內部控制部門不時對重大風險的應對情況進行分析和評估，並每年至少一次向審核委員會匯報結果；及
- 審核委員會接受董事會的委託評估並釐定本公司為達成企業目標所願意接受的風險性質和程度，確定重大風險的應對策略以及負責部門，並自上而下地通過內部控制部門推動管理層去落實執行。



企業管治報告

本公司的重大風險

隨著本公司業務形態的複雜程度的增加，以及外在經營環境的不斷變化，管理層對所面臨的主要風險，包括但不限於環境、社會及管治風險，通過風險管理分析及評估，於二零二一財政年度識別出十個重大風險，其中九個重大風險與二零二零財政年度所披露的一致。九個重大風險中，「政策和合規風險」、「危機處理、公關與聲譽風險」、「信息安全風險」、「併購及投資管理風險」呈一定程度的上升，其他風險則保持穩定。同時，考慮到全球宏觀經濟形勢的不確定性和不穩定，以及新冠疫情的影響，二零二一年新增一個「宏觀經濟風險」重大風險。

審核委員會代表董事會監察本公司整體的風險狀況，並評估了本公司重大風險的性質及嚴重程度的轉變。審核委員會認為管理層已採取適當的措施以應對及管理重大風險至董事會可接受的風險水平。

下文扼要地列示本公司現時面對的重大風險及已實施的風險應對措施。本公司的風險狀況可能會發生改變，下面的列表並非詳盡無遺。

1. 政策和合規風險

全球各地監管機構對互聯網及科技行業的監管及法規日趨嚴謹，新的法律及法規不斷出台。本公司的業務在國內及海外不斷拓展，業務延伸到更多的國家和地區，需符合及遵守各國家和地區對數據與隱私保護、反壟斷、反不正當競爭、IP、通信與網絡、遊戲、互聯網金融、勞工保護、海外投資、國際貿易等相關的法律及法規要求。另外，全球各地的監管政策發展方向的不確定性以及國際關係的不確定性亦可能會對各地區不同行業的發展造成影響。

本公司已設立多個專業的部門及團隊，並聘請外部專業顧問，與業務管理層時刻保持緊密聯繫及溝通，及時與監管機構溝通並積極及時關注相關法律及法規的變化，並據此調整戰略及採取應對措施，加強內部對更新法律及法規的解讀及培訓，完善相應的管理機制，確保本公司能符合相關的法律及法規要求，我們已採取實際措施在多方面投入大量的資源以確保符合監管要求。



2. 宏觀經濟風險

本公司的部分業務收入與宏觀經濟形勢和大消費環境密切相關。全球及各地區的經濟形勢的不確定性，蔓延全球的新冠疫情等因素，可能降低個人用戶的購買能力和消費意願，影響企業客戶的利潤導致其減少投入發展市場及業務的資源。上述情況均對本公司的部分收入來源造成不利影響。國際形勢的變化和疫情導致的貿易、投資等政策及市場的變化，可能會對本公司的經營、市場以及開展業務合作產生負面影響，繼而影響及削弱本公司的競爭力和業務發展的潛力。

本公司根據宏觀經濟環境，科學、靈活及合理地調整業務發展策略，應對宏觀經濟環境所帶來的不確定因素，並繼續尋找業務發展機遇。本公司重視產品創新，通過用戶體驗的提升實現業務持續發展，與現有客戶建立更長遠而穩定的合作關係。在經濟增長放緩、新冠肺炎疫情反覆和國際關係多變等不利的宏觀經濟環境中，本公司仍將以「科技向善」為宗旨，提供創新方案與技術服務，協助企業在特殊時期進一步提升自身競爭力和效率，積極為客戶和合作夥伴創造價值，履行社會責任。

3. 危機處理、公關與聲譽風險

作為互聯網及科技公司，本公司業務／產品多元化，且業務形態日趨複雜，擁有廣泛的用戶群以及合作夥伴網絡，公司品牌備受公眾和媒體的關注。本公司需要對可能出現的危機予以充分考慮，並積極妥善應對，避免問題的擴大或危機升級。本公司亦需及時向公眾傳遞全面真實資訊，否則將會損害本公司的產品聲譽和品牌形象，繼而影響本公司業務的健康發展。

本公司本著公開透明的原則，及時向公眾傳遞全面且真實資訊。針對危機事件，本公司已建立相應的處理機制，及時跟進事態發展，評估風險，快速決策，並對業務作出調整以降低對公司的影響。本公司亦已設立專業的公關部門及團隊，建立及不斷優化公關處理機制，提供危機處理相關的培訓指導，持續提升應對能力。公關團隊與本公司管理層及業務部門保持緊密聯繫，關注並收集輿情，對有關資訊及時分析並匯報管理層，由管理層根據本公司政策和流程予以適當應對，及時向公眾傳遞全面且真實資訊，持續維護本公司聲譽。



企業管治報告

4. 信息安全風險

各國及地區對網絡安全與個人信息保護的監管力度持續加強。本公司非常重視用戶及客戶數據的保護，亦持續關注不同地區的用戶隱私和數據保護的相關法規及政策，並意識到若這些敏感信息丟失或被竊取，將對用戶及客戶造成極大影響，令本公司負上重大法律責任及面臨重大的聲譽風險。

本公司堅信用戶數據安全與隱私保護是創造安全、優質產品及用戶體驗的首要前提。本公司嚴格遵守適用的法律及法規，堅持保護用戶及客戶數據的隱私和安全，將用戶及客戶數據列為本公司最高級別的敏感信息，並已建立及會持續完善敏感信息管理的相關制度和控制措施來確保敏感信息及數據的安全，包括但不限於建立有效的信息管理系統，使用加密技術、控制資料訪問權限及建立合理有效的管理流程，並持續加強災備體系的建設。同時，本公司已設置獨立的專業團隊，定期對敏感信息及數據的保護及管理進行檢查，也會定期開展信息安全意識培訓和宣導，提高僱員對保護敏感信息的意識。

5. 市場競爭及創新風險

互聯網及科技行業時刻面對激烈競爭，產品的更新換代迅速，科技創新也推動了商業模式的變革，非互聯網及科技行業公司的跨界發展令市場加入更多新競爭者，用戶對產品和服務也提出更高的創新需求。因此，如何通過科技創新、產品創新、模式創新，為更多用戶創造價值，並推動可持續社會價值創新等目標是本公司的一大挑戰。

本公司非常關注行業和用戶需求的變化趨勢，不斷通過前沿技術創新跟蹤新技術發展，探索新興應用場景及關注用戶體驗的變化，並積極推動新業務的孵化和新業態的探索。通過招募更多內部和外部優秀人才，持續優化組織架構、提升人才質量及培養青年人才等持續提升本公司自身的創新能力；並集中資源持續加強產品及技術能力以及改善技術創新的環境，不斷開發符合市場用戶期望的產品，持續提高用戶體驗，保持良好的市場競爭力。本公司與合作夥伴共同創新，提升服務能力，為用戶和社會創造價值。



6. 併購及投資管理風險

本公司具有一定規模的投資，並且投資領域多元化，對投資戰略的制定、資金管理、投前評估、投後管理都提出了更高的要求，若未能及時和有效管理投資風險，將可能影響投資戰略的實現，對公司造成一定損失。

本公司非常關注投資風險，已在董事會下成立投資委員會，並在本公司內設立專業投資聯合團隊就投資事項作出建議；由財務、法務及其他相關的專業團隊負責管理相關風險，及已建立了投資評估及審批流程並進行充分分析。同時，本公司內部有財務、法務及其他專業團隊跟進投後管理工作，定期了解投資公司的相關運營及財務狀況，以及對投資公司業務情況進行分析，確保投資公司的狀況能滿足投資戰略。另外，本公司在內部審核和內部監控方面也投入相當的資源，並持續幫助控股附屬公司的管理層建立良好的風險管理及內部監控系統。

7. ToB 業務管理風險

本公司積極發展與產業互聯網相關的各種 ToB 業務，隨著本公司 ToB 業務的快速發展，如果本公司未能根據行業發展趨勢以及市場需求變化及時調整經營策略，持續提升組織架構和專業人才的匹配度，優化相應的內部管理制度和流程，提升供應鏈管理能力，和完善與各合作夥伴的合作機制等，可能會面臨更多管理上的挑戰，並將可能會影響 ToB 業務的持續發展及本公司戰略目標的實現。

本公司不斷積累及沉澱在 ToB 業務方面的經驗，積極跟蹤分析各行業的發展趨勢以及用戶需求的變化，目前本公司已在民生服務、旅遊、醫療、工業、農業、交通、能源、零售、金融等產業展開佈局，利用雲計算、人工智能、物聯網、安全等先進技術與智慧產業業務場景相結合，構建連接用戶與商業的智慧產業新生態。另外，本公司亦不斷優化 ToB 業務，包括組織架構、人力資源、管理制度、業務流程等方面的管理，持續提升供應鏈管理能力，以保證 ToB 業務能夠有效運作，持續快速發展。本公司不斷通過技術創新，提升服務企業用戶的能力，促進數字經濟與實體經濟融合發展。



8. 業務連續性風險

本公司產品和平台的伺服器和網絡基礎設施的穩定性，對本公司業務的持續發展和用戶高質量的體驗至關重要。因此，任何信息科技系統功能的缺陷、中斷、故障等均會對業務及用戶體驗造成重大不利影響。此外，本公司的營運亦可能會受到自然災難、社會安全事件、流行性疾病或能源供給等外在不可控因素的影響。有關事件可能會令本公司及其合作夥伴運營所依賴的工作場地和設備受損，僱員的健康受到威脅，以致不能正常運作。

本公司持續加強基礎建設資源的投入，已建立並不斷優化相應的災備機制，保障網絡安全，為業務發展提供穩定的支援。同時，本公司已建立專門團隊，針對業務連續性設立了應急機制措施並進行定期演練。各業務單位亦會積極參與各應急流程，以確保業務的平穩運行。另外，已設立獨立的專責團隊對相關應急機制及措施和演練方案及結果的有效性進行檢查。在能源使用方面，本公司持續提升可再生能源使用比例，部署數據中心屋頂光伏，建設儲能電站，並參與綠電市場化交易。在後疫情時代，本公司應急響應團隊持續運作，密切關注風險，持續跟進政策變化，及時並恰當作出響應，如支持移動辦公及提供各職能支持，協助各業務單位積極應對突發需求，及時調整資源及實施部署，以保障員工安全和業務正常運行。本公司亦進行應急方案演練，持續提升業務應急響應能力。同時，本公司亦會與合作夥伴更緊密地攜手，為特殊時期的應用場景尋找解決方案，共建開放、創新、安全的數字生態，助力後疫情時代經濟復蘇與業務發展。



9. 社會責任與環境可持續發展風險

本公司秉承「用戶為本，科技向善」的使命與願景，時刻從社會責任的角度對本公司的產品和平台進行審視，並於二零二一年啟動戰略升級，將「可持續社會價值創新」納入本公司核心戰略，積極致力於利用互聯網技術和科技能力更好地承擔社會責任，推動社會和環境可持續發展。

本公司堅持科研創新和產業助力並重，不斷夯實雲計算、AI、大數據、安全等核心能力，推進產業合作開放生態建設，助力醫療、交通、旅遊、零售、能源等各行各業升級，提升數字化就業創業服務能力，全面助力數字經濟建設。利用互聯網企業核心能力，通過搭建「為村」平臺有效助力基層治理和人才回流，激活鄉村內生動力，通過「耕耘者計劃」等項目推進鄉村人才振興，持續投入佈局鄉村數字建設，全面推動鄉村振興，助力共同富裕。

本公司是中國首家設立公益慈善基金會的互聯網及科技企業，持續在各公益慈善領域進行捐贈，致力於為慈善組織籌款和社會捐贈提供數字能力服務保障，助力公益數字化建設，促進公益生態可持續健康發展。

本公司與知名科學家共同發起設立「科學探索獎」並持續運營，鼓勵更多青年科學家投身關鍵技術和基礎科學研究。在未成年人保護方面，本公司在設立「成長守護平臺」和「健康系統」基礎上，升級人臉識別策略，加強人臉巡航，進一步預防未成年人沉迷遊戲，也通過為經濟欠發達地區的青少年提供科技興趣課堂，助力其網絡素養提升。在公眾應急方面，本公司建設應急開放平臺，通過設備捐贈、技術能力輸出和急救意識培養，提升社會化應急救援能力。在助老助殘方面，本公司堅持推動用技術實現「一個都不能少」和「信息無障礙」理念，實施產品適老化和無障礙改造，力促「數字普惠」。同時，本公司也運用數字科技、社交與內容平臺等，為傳統文化保護和傳承提供數字化解決方案。

本公司一直積極推動環境可持續發展，將保護環境列為首要任務之一。本公司持續關注環境和氣候變化，於二零二一年一月宣布啟動碳中和規劃，並於二零二二年二月發佈《騰訊碳中和目標及行動路線報告》，積極響應中國碳中和規劃目標。本公司堅持綠色低碳運營，普及綠色低碳理念並倡導實踐，同時用數字化能力幫助合作夥伴實現低碳轉型，共同踐行低碳發展。



10. 欺詐風險

近年來，互聯網及科技行業的欺詐事件屢見不鮮，廉潔誠信成為行業性關注的問題。隨著本公司的業務持續發展，業務形態日益複雜，欺詐風險無可避免會有一定的上升。如供應商／合作夥伴通過與公司僱員串通對公司進行欺詐活動，會對本公司的聲譽與財務造成負面影響。

本公司一直秉承正直價值觀，對欺詐行為採取「零容忍」的態度，並堅決予以打擊。本公司已建設了有效的內部控制系統並持續優化，通過系統化、透明化的管理措施和程序，加強內部控制，並通過對內對外的宣導培訓，持續提升僱員、供應商和合作夥伴的廉潔正直意識。對於僱員，本公司已制定陽光準則，要求僱員自身和與供應商及合作夥伴的合作過程中必須嚴格遵守。本公司與供應商及合作夥伴簽署反商業賄賂聲明，共同打造廉潔產業生態圈，共同建設陽光和透明的商業環境。另外，本公司成立多年的反舞弊調查部門，亦利用多渠道接收舉報，及時跟進和調查涉嫌舞弊事件，一旦發現及證實有詐騙行為的僱員，會即時予以解僱，而情節嚴重者按有關國家法律移交司法處理。如發現存在任何詐騙行為的供應商／合作夥伴，本公司會將其列入黑名單，永不合作。本公司通過「陽光騰訊」微信公眾號對外公開通報公司調查處理的違法犯罪案件情況以及嚴重的職務犯罪行為，以表明公司打擊舞弊和欺詐行為的決心，並努力營造本公司和行業內正直和廉潔的氛圍。



內部監控

本公司一貫重視內部監控系統的建設，多年來一直按COSO框架推行內部監控系統。

本公司管理層負責設計、實施和維護內部監控系統的有效性，而董事會及審核委員會負責監督及監管管理層推行的內部監控措施是否適當，以及是否得到有效的執行。

本公司的內部監控系統就關鍵控制清晰界定各方的管理職責、授權和審批，就重要業務流程制定明確的政策和程序，並向僱員強調內部監控系統的重要性。本公司政策是各業務流程的管理標準，涵蓋財務、法務、運營等各方面，所有僱員均須嚴格執行。

為進一步加強管理層對於本公司內部監控系統的責任以及做好管理層對於內部監控系統有效性確認的工作，各事業群的管理層對於其負責的事業群的內部監控情況均進行自我評估和確認。內部控制部門協助管理層根據COSO框架擬定了內部監控自評問卷，指導各事業群管理層進行自我評估，並收集自我評估的結果。本公司行政總裁審閱各事業群自我評估的情況，總體評估本公司的內部監控系統的有效性，亦代表管理層將該書面確認呈交審核委員會及董事會。

此外，內部控制部門監督管理層在風險管理和內部監控系統方面的建設工作，督促管理層落實執行管理措施，並就本公司整體風險管理及內部監控情況每季度向審核委員會匯報。內部審核部門作為獨立的第三道防線，對本公司風險管理及內部監控系統的有效性進行客觀的評估，並將評估結果向審核委員會匯報。

本公司還聘請了獨立的專業諮詢公司，對集團的內部控制框架進行複核和對內部審計質量進行評估，以確保符合國際最佳常規。



企業管治報告

風險管理及內部監控成效

審核委員會代表董事會持續檢討風險管理及內部監控系統。

檢討的程序包括但不限於聽取業務管理團隊、內部審核部門、內部控制部門、法務團隊以及外聘核數師等的匯報，審閱各項工作報告和關鍵指標資訊，查看管理層內部監控自我評估結果，以及與高級管理團隊討論重大風險。

就截至二零二一年十二月三十一日止年度而言，董事會認為本公司的風險管理及內部監控系統有效及足夠。

另外，董事會信納，本公司的會計及財務報告職能以及與環境、社會及管治表現和匯報相關的職能已由足夠的且具有適當資歷及經驗的僱員履行，且該等僱員已接受合適而充分的培訓及發展。基於審核委員會的工作報告，董事會亦信納，本公司的內部審核職能已獲足夠的資源，其僱員資歷及經驗、培訓計劃及預算等亦均為足夠。

股東

為使股東及其他持份者能基於對本集團經營、業務及財務資料的充分瞭解以知情方式行使彼等權利，本公司已採納股東通訊政策，旨在確保股東及其他持份者整體能即時、均等、定期且及時獲得有關本集團的重要資料。該政策亦載有多種途徑確保能實現與股東及其他持份者有效且高效的溝通，包括但不限於季度業績公告、網上廣播、回覆股東查詢、公司通訊(英文及中文，以便於股東理解)、在公司網站發佈相關資料、股東大會及投資市場通訊。為便於本公司、股東及投資社群間的溝通，本公司定期舉辦投資者及分析師簡報、一對一會議、國內外路演、媒體訪談及專家行業論壇，本公司董事及指定發言人均會出席。此外，公司網站作為指定平台發佈本公司公告、新聞稿及其他公司聯絡方式，其中包括股東通訊政策及列出了重要日期以供股東參考的投資者日曆。我們的股息政策亦載於本年報《企業管治報告》中的第108頁，而過往股息支付歷史資料載於公司網站的「股價互動資訊圖及派息記錄」一欄。



本公司亦鼓勵股東積極參加股東週年大會及其他股東大會。股東週年大會通告於大會舉行前至少二十個營業日前寄發予股東，所有其他股東大會通告於其至少十個營業日前寄發予股東，以令彼等有充足時間考慮建議決議案。我們的股東通訊政策亦要求為股東週年大會制定適當安排以鼓勵及便於股東參與，及定期監控及審查大會流程以確保能充分滿足股東的需要。

本公司的股東大會提供透明及公開的平台，供本公司股東與董事會及高級管理團隊進行溝通。在正常情況下，主席、董事會其他成員及高級管理團隊有關成員出席大會回答提問，並就有關本公司事宜進行公開討論。除李東生先生及柯楊教授外，全體董事均已出席二零二一年股東週年大會及二零二一年股東特別大會，以了解本公司股東的意見。公司秘書向全體董事提供二零二一年股東週年大會及二零二一年股東特別大會的會議記錄，使彼等能全面了解本公司股東的意見。本公司的外聘核數師亦將出席股東週年大會，以就有關審核操守、核數師報告及核數師獨立性方面回答問題。

根據章程細則，於提請要求之日持有不低於十分之一的有權在本公司股東大會上表決的繳足款股本的任何一名或多名本公司股東，有權隨時透過向董事會或公司秘書提交書面請求，提請董事會就處理該要求所載明的任何事務召開股東特別大會。該要求須寄發至本公司的註冊辦事處，地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman KY1-1111, Cayman Islands，或通過電子郵件發送至cosec@tencent.com，從而呈交予董事會或公司秘書，且該大會應於該要求提交後兩個月內召開。倘有股東希望於股東大會上提名候選人參選董事，彼應向董事會或公司秘書提供一份書面請求，根據前段所述程序要求召開特別大會，或將提名候選人的書面通知交回至本公司的香港主要營業地點，地址為香港灣仔皇后大道東1號太古廣場三座29樓，或本公司的股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716號鋪。股東提名候選人參選董事程序的具體詳情可於本公司網站查閱。

為確保股東權益及權利得到充分保障，每項主要獨立的事項將於股東大會上提呈一項獨立決議案，而所有決議案均將根據章程細則及上市規則以投票方式進行表決。為確保股東熟悉進行投票的具體程序，有關進行投票的具體程序會在股東大會開始時作出說明，及股東對投票程序的所有疑問將於投票表決開始前給予解答。本公司將委任外聘監票員監督以投票方式作出的表決並點票。投票結果將於各股東大會後登載於本公司網站及聯交所網站。



企業管治報告

除參加本公司的股東大會外，股東及其他持份者可隨時通過本公司網站聯繫我們或向我們作出提問及查詢，或將有關提問及查詢郵寄至香港灣仔皇后大道東1號太古廣場三座29樓騰訊控股有限公司投資者關係部，或通過電子郵件發送至ir@tencent.com。此外，股東如有任何有關其股份及股息的查詢，可以聯絡本公司的香港股份過戶登記分處香港中央證券登記有限公司。

股息政策

本公司致力維持足夠的營運資金以發展及經營本集團的業務，並向本公司股東提供可持續回報。

根據本公司目前的股息政策，可自本公司的可分派盈利或儲備中宣派股息。儘管尚未預先釐定派息比率，然而於建議或宣派任何股息時，董事會須考慮本集團的盈利表現、總體財務狀況、債務契約、未來營運資金及投資要求，以及董事會認為相關和適合的其他因素。

其他資料披露

本公司須根據上市規則及企業管治守則披露若干資料。我們將上文未有涵蓋的資料載列如下。

憲章文件的重大變動

本公司的組織章程大綱及細則於截至二零二一年十二月三十一日止年度概無任何重大變動。

上市發行人董事進行證券交易的標準守則

本公司已採納標準守則。本公司亦已採納內幕交易政策，以規管及規範可能擁有有關本公司內幕消息的僱員進行證券交易，其條款的嚴格程度不低於標準守則。本公司已向董事提出特定查詢，而董事已確認彼等於二零二一年內一直遵守標準守則。

非執行董事的聘用條款

各非執行董事(不論是否獨立或非獨立)的任期為一年，並須至少每三年輪值退任一次。獲委任以填補臨時空缺或作為董事會新增成員的董事，將於其獲任命後的首屆股東大會上由股東重選。



董事及管理人員責任保險

本公司已就董事及管理人員可能面對的法律行動安排適當的董事及管理人員責任保險。

外聘核數師及核數師酬金

本公司外聘核數師關於其就財務報表匯報職責的聲明載於第160頁至第168頁《獨立核數師報告》內。截至二零二一年十二月三十一日止年度，已付／應付本公司外聘核數師羅兵咸永道的酬金已披露於綜合財務報表附註8。由外聘核數師提供的審核及審核相關服務主要包括對本集團及其若干附屬公司的法定審核及審閱。外聘核數師提供的非審核服務主要包括為我們的併購及其他企業交易提供稅務諮詢服務、盡職調查服務以及包括環境、社會及管治鑒證服務、就風險管理及內部監控審閱服務在內的其他服務。有關就主要非審核服務支付的費用明細，請參考財務報表附註8。

內幕消息的披露框架

本公司對內幕消息的處理和披露已設有完善的框架，以符合證券及期貨條例對此方面的要求。此框架設有關於及時處理及發佈內幕消息的程序及內部監控，以便全體股東及持份者能知悉本集團的最新情況。

其中，如任何員工知曉任何項目、交易、資訊或事件可能構成內幕消息，需儘快聯繫合規交易部主管、總法律顧問及公司秘書，經法務分析及向本公司董事和高級管理人員諮詢以識別是否構成內幕消息，並是否須根據證券及期貨條例向公眾披露。此框架及其成效會按照既定的程序定期予以檢討。



環境、社會及管治報告

1. 環境、社會及管治戰略

騰訊環境、社會及管治(「ESG」)的戰略，是基於本公司持久奉行「用戶為本，科技向善」的願景及使命。在年度滿意度調查中，我們的員工對公司的願景及使命予以高度認同，而該共鳴在內部形成一股上下同心的強大力量，推動著騰訊把 ESG 考量落實到我們的產品、服務和業務運營中。隨著社會和商業環境的急速變化，包括新冠疫情蔓延全球、極端氣候、宏觀經濟挑戰、政策收緊、移動互聯網普及和創新科技賦能、以及區域經濟數字化轉型，我們持續提升能力以便應對這些風險，以及創造新機遇。自二零二一年四月，我們通過創新而協同的方式持續為用戶、業務夥伴和社會創造價值，並強化 ESG 管治的基礎。具體來說：

- 我們進行了公司戰略升級。在現有消費互聯網和產業互聯網戰略的基礎上，我們把「推動可持續社會價值創新」加入到騰訊核心發展戰略中。
- 我們把企業社會責任和公益慈善實踐進行融合升級，並由新成立的可持續社會價值(「SSV」)事業部統一策劃和執行。我們首期投入人民幣 500 億元，在關鍵領域開展社會價值創新探索，包括基礎科學研究、教育創新、鄉村振興、碳中和、基礎醫療、公益平臺、公眾應急、銀髮科技、科技無障礙以及數字文化等。我們進一步設立人民幣 500 億元的基金，助力在中國達至「共同富裕」。
- 我們新建立了 ESG 管治架構，通過 ESG 工作組和 ESG 協同辦公室，更有力地支持董事會就公司 ESG 事務履行監督責任，以及對內更好協調 ESG 事務優先級，對外更積極跟持份者溝通。

我們的 ESG 戰略聚焦於風險管控以及機遇把握，這些風險與機遇來自於實體與虛擬世界的融合以及產業數字化轉型帶來的網絡化以及全球化。我們的 ESG 戰略實施可以歸納如下：



1. 業務經營

- 遵循適用的法律和法規；
- 誠信經營，保障股東以及持份者權益；及
- 為員工提供安全、包容以及公平的工作環境，並賦能他們的專業發展。

2. 用戶

- 保護用戶的隱私，及其數據和數字財產的安全；
- 倾聽用戶的意見，積極回應他們的需求、查詢和投訴，並在此之上不斷提升產品和服務品質；及
- 保護我們的用戶，特別是未成年人以及內容創作者，並為我們的平台內容負責。

3. 業務夥伴

- 助力產業數字化轉型，加大對中小型企業的支持；
- 公平合理對待業務夥伴，鼓勵他們對我們的商業實踐提供反饋建議；及
- 通過高度授權我們的內部控制以及反舞弊調查部門，禁止和打擊損害長期夥伴關係的非法以及不正當行為。

4. 社區以及產業

- 加大社區投資，利用我們的產品、平台及技術推動「科技向善」；
- 創建並推動共融的數字環境；及
- 通過開源合作以及開放平台協同，促進互聯網行業發展。



環境、社會及管治報告

5. 環境

- 在產品和服務開發以及運營過程中考慮對環境的影響；
- 減少我們的碳足跡，使用可再生能源，並在二零三零年達至運營和供應鏈碳中和；及
- 通過向用戶推廣低碳生活方式，以及科技手段支持企業加強氣候變化管理，助力社會低碳轉型。

股東以及相關持份者在我們的ESG戰略制定和實施過程中發揮著重要作用。本公司已委託獨立顧問對我們的持份者進行訪談以及在線問卷調研，並將他們的反饋納入我們的重要性評估中。有關重要性評估結果、公司整體ESG表現以及第三方鑒證報告，請參閱本公司網站(www.tencent.com/esg)上將披露的獨立ESG報告¹。

2. ESG管治架構

騰訊的ESG管治由董事會授權企業管治委員會進行監督，並由ESG工作組負責具體工作的實施。

於二零二一年，企業管治委員會加大對ESG事務的監督，並需定期向董事會報告ESG相關議題及關鍵績效指標（「KPIs」）的進度。企業管治委員會通過問詢、定期審閱公司ESG舉措、審批ESG工作組提交的ESG年度報告等形式進行監督。

我們於二零二二年一月成立了跨部門的ESG工作組，ESG工作組每年向企業管治委員會匯報兩次。該工作組主要任務是提升騰訊整體的ESG表現以及促進內部協作，工作組由三個部分組成：

- ESG指導團隊負責領導ESG工作組，制定本公司的ESG戰略和優先事項。首席戰略官以及首席財務官擔任指導團隊聯席主席，成員由ESG議題相關的各事業群以及職能部門高級管理人員組成。

¹ 我們的獨立ESG報告將可以從公司網站下載。我們將僅發佈電子版，保護環境並減少碳排放。自二零二二年一月一日及之後開始的財政年度的ESG報告，我們將只發佈獨立ESG報告。



- ESG 協同辦公室支持 ESG 指導團隊開展工作，包括：梳理 ESG 目標，與各事業群和職能部門制定行動計劃並跟進進度。同時，ESG 協同辦公室擔任 ESG 工作組秘書處，並定期向企業管治委員會匯報本公司的 ESG 事宜。
- ESG 業務代表由 ESG 議題相關的各事業群以及職能部門人員組成。ESG 業務代表基於其職能以及專業知識，推動本公司的 ESG 實踐，並定期向 ESG 協同辦公室同步最新進展。

我們將不定期檢討 ESG 工作組的組成，以確保企業管治委員會能及時瞭解本公司整體的 ESG 表現以及實踐。

3. 董事會聲明

董事會在企業管治委員會的支持下監督 ESG 事務，並參與制定及推動本公司的 ESG 戰略。在企業管治委員會支持下，本公司成立 ESG 工作組以加強 ESG 管治水平，並設置 ESG 協同辦公室作為秘書處。

董事會參與 ESG 議題的重要性以及優先級判定，重要性評估工作由獨立專業顧問開展。董事會通過參與訪談以及問卷調研，對可能影響本公司長期可持續發展的 ESG 議題提出了觀點以及建議（詳情請參見標題為「持份者溝通」和「ESG 議題的重要性評估」的章節）。另外，關鍵的 ESG 風險也已納入公司的風險管理體系。高級管理層以及業務負責人參與評估本集團的 ESG 關鍵風險，考慮 ESG 關鍵風險發生的可能性、影響程度以及發展趨勢，並制定風險應對措施。董事會及企業管治委員會定期審閱 ESG 關鍵風險並提出應對建議。

報告期內，董事會已審閱本公司的碳中和計劃、部分可持續社會價值項目進展以及 ESG 年度報告。



4. 重要性原則

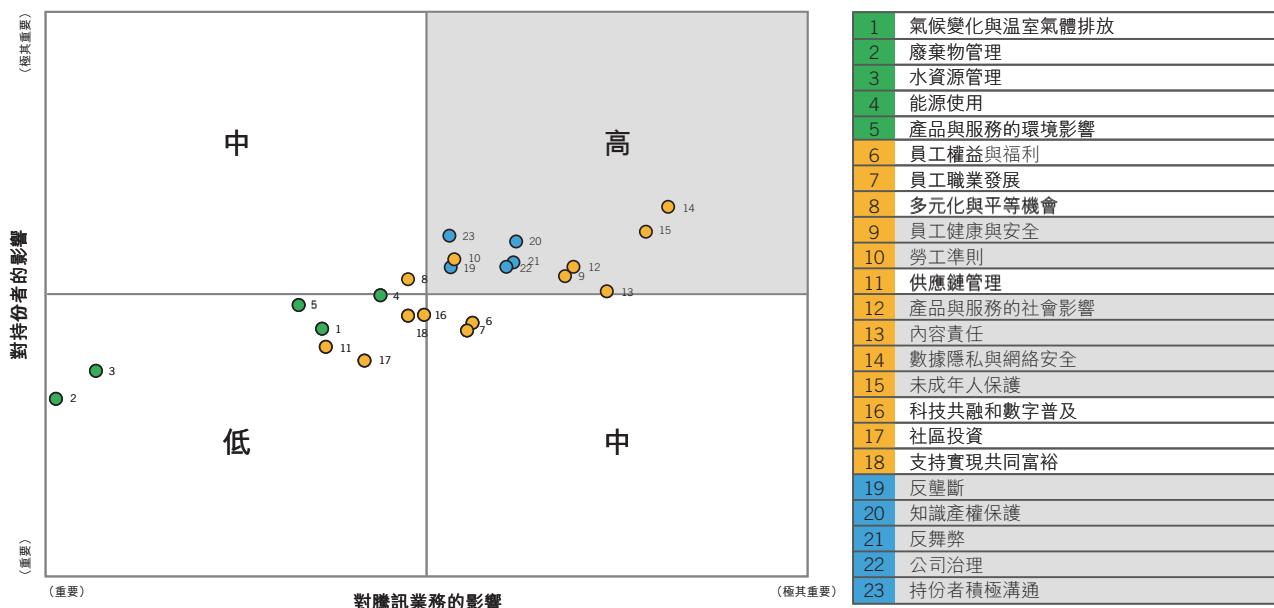
持份者溝通

我們會定期與持份者溝通，瞭解他們對我們ESG表現的期望和意見。我們的持份者包括但不限於用戶、員工、政府及監管機構、投資者、業務夥伴、傳媒及公眾、及非政府組織等。我們的溝通渠道包括但不限於定期會議、投資者及新聞發佈會、滿意度調查以及社交媒体平台等。

ESG議題的重要性評估

為了更好識別以及評估ESG議題的優先級，我們邀請外部專業顧問開展重要性評估工作。重要性評估步驟如下：

1. 識別ESG議題清單，主要考慮：(i)內部以及外部持份者共同關心的問題，以及(ii)參考報告框架關注議題，包括ESG報告指引、氣候相關財務揭露建議（「TCFD」）、全球報告倡議組織（「GRI」）標準及可持續會計準則委員會（「SASB」）準則。
2. 透過訪談和在線問卷調查與不同持份者群組溝通，瞭解他們核心關注的議題，參與調查的持份者包括董事、高管、員工、客戶（用戶及業務夥伴）、供應商、投資者、政府及監管機構、學者、媒體以及非政府組織。
3. 通過重要性評估，確定ESG議題的優先級排序。



重要性評估定義矩陣右上角上限的議題為高度重要性議題。我們已識別的重要議題包括：數據隱私與網絡安全、未成年人保護、內容責任、產品與服務的社會影響、員工健康與安全、知識產權保護、反舞弊、公司治理、勞工準則、持份者積極溝通及反壟斷。

5. 我們的文化

本公司致力於推動以我們的價值觀、願景和宗旨而建立的企業文化。我們的價值觀是正直、進取、協作和創造。

- 正直的意思是堅守底線，以德為先，坦誠公正不唯上；
- 進取的意思是無功便是過，勇於突破有擔當；
- 協作的意思是開放協同，持續進化；及
- 創造的意思是超越創新，探索未來。

我們的價值觀和企業文化已融入騰訊「用戶為本，科技向善」的使命，並引導本公司將社會責任植入我們的產品和服務中，幫助行業數字化轉型，並與持份者合力促進社會可持續發展。本公司亦持續推動企業文化，通過採取多項政策及措施為員工提供更多指引。例如：

- 我們制定了《騰訊陽光行為準則》（「陽光準則」），明確對員工的道德標準和行為的期望，禁止違反適用法律法規的行為，並發佈了《反舞弊舉報制度》，明確載列多種舉報渠道。
- 我們自願承諾不晚於二零三零年實現自身運營及供應鏈碳中和，並實現100%綠色電力。
- 我們開發技術方案和軟件服務，包括但不限於企業微信、騰訊會議等，助力各行業降低碳足跡和加快數字化轉型。
- 我們以造福社群為目標開發技術和制定解決方案，包括但不限於適合銀髮族的移動端應用程式，為能力受限的群體提供無障礙解決方案，以及為青少年提供激發創造力和傳授編程技能的項目。



環境、社會及管治報告

6. 環境

我們致力於保護環境以及自然資源，保障子孫後代的可持續發展。二零二一年我們自願做出承諾，不晚於二零三零年，實現自身運營及供應鏈的全面碳中和，同時實現100%綠色電力。

從平台的日常運營到數據中心的建設，我們在政策制定以及決策過程中均考慮能源節約、水資源節約、生態影響以及氣候風險等因素。我們嚴格遵守《中華人民共和國節約能源法》《中華人民共和國環境保護法》以及其他適用的環境法律法規。二零二零年，中國宣佈承諾在二零六零年前達至碳中和，並將出台配套監管要求確保目標實現。本公司密切關注氣候變化的最新進展，並將在應對氣候變化方面作出最大努力。

6.1 應對氣候變化

氣候變化風險和影響日益顯著。騰訊致力於識別氣候變化對我們的戰略、業務運營及財務業績造成的影響。在二零二一年，我們進一步投身全球氣候行動的行列(例如支持《巴黎協定》以及中國的「3060」目標)，我們承諾將不晚於二零三零年實現自身運營以及供應鏈(包括範圍一、二以及三排放)的全面碳中和，同時實現100%綠色電力使用。

管治

董事會在企業管治委員會的協助下考慮及監督氣候風險相關事宜。氣候風險已經作為特定議題進行討論以及審閱。在報告期內，企業管治委員會已審閱公司的碳足跡、碳中和目標、以及脫碳行動路線。

策略

我們認識到氣候變化將為業務帶來實體風險以及轉型風險和機遇。我們的實體風險主要來自氣候變化引起的急性和慢性風險，而轉型風險則主要來自低碳經濟轉型帶來的市場及政策變動。聲譽風險主要與我們能否達成低碳發展的承諾相關。另一方面，氣候變化也為我們帶來機遇，包括提高能源利用效率，開發低碳技術和應對氣候變化的產品和服務。



在實體方面，氣候變化引起的急性風險(例如：颱風天氣和暴雨)可能影響我們的營運連續性。高溫和乾旱等慢性風險，則可能導致辦公及數據中心營運的能源耗用及成本上升。海平面上升則可能導致相關地區的資產損失。我們在配置資產時會考慮區域氣候的風險，並針對急性氣候事件制定緊急措施，以降低及避免對營運造成的影響或資產損失。

氣候變化也帶來轉型風險。在全球加速轉型至低碳經濟的背景下，若我們無法有效控制或降低營運產生的碳排放，以及提供低碳服務和產品，可能會導致聲譽受損、用戶流失或市場佔有率下降。我們的碳中和路徑遵循「減排和綠色電力優先，抵消為輔」的原則。除了實現我們的碳中和目標外，我們致力於支持低碳社會轉型，主要透過(i)促進開放式創新和知識共用，及(ii)利用我們平台和產品的影響力。

我們深信氣候變化也為騰訊帶來了各種機遇。透過改善辦公室和數據中心的能源以及水的使用效率，我們可以優化及降低營運成本，同時降低我們對碳交易價格的敏感度。我們提供一系列的產品和服務(例如：騰訊雲、企業微信、騰訊會議等)，協助用戶降低碳足跡，加速數字化轉型。

風險管理

我們已將ESG風險(包括氣候變化風險)納入公司風險評估及管控體系。作為氣候風險評估的一部分，我們考慮氣候風險發生的可能性及對公司的相關影響。

二零二一年，董事會和高級管理層已評估氣候風險對業務造成的相對影響，評估的氣候相關風險包括：急性實體風險、慢性實體風險、政策和法律風險、科技風險、市場風險和聲譽風險，並提供緩解方案和適應性應對措施。對於急性實體風險，我們在數據中心的選址、建造及營運過程中，考慮到極端天氣事件(例如：暴雨、颱風及高溫)影響，並已制定相應的緩解方案和適應性應對措施，以便應對這些事件潛在的環境影響。



環境、社會及管治報告

指標和目標

我們承諾不晚於二零三零年，實現自身運營及供應鏈全面碳中和，並將我們的電力供應轉變為100%綠色電力或可再生能源(在可行的情況下)。我們已簽署「科學碳目標倡議」(「SBTi」)，並將在未來數月細化我們的脫碳路線。

我們基於《溫室氣體核算體系》(「Greenhouse Gas Protocol」)開展溫室氣體盤查工作，並以二零二一年為基準年來製定我們的碳中和路線圖和脫碳路徑。二零二一年我們的總排放為511.1萬公噸二氧化碳當量，可分為以下三種類別：

- 範圍一：由本公司擁有或控制的排放源產生的直接排放(範圍一)為1.9萬公噸二氧化碳當量(佔總排放量0.4%)。
- 範圍二：由外購電力和其他已購買能源產生的間接排放量(範圍二)為234.9萬公噸二氧化碳當量(佔總排放量45.9%)。
- 範圍三：從供應鏈產生的間接排放量(範圍三)為274.3萬公噸二氧化碳當量(佔總排放量53.7%)。

我們遵循「減排和綠色電力優先，抵消為輔」的原則。並將透過一系列舉措減少或避免碳排放，包括能源節約措施、通過科技以及管理創新提升能源利用效率²、通過綠色電力採購與可再生能源的自建與投資實現能源轉型。為實現我們目標而採取的步驟參見「能源管理」部分。

我們將應用我們的產品和技術能力，助力社會的低碳轉型。對於我們的用戶，我們將推廣低碳的生活方式。對於業務夥伴，我們將通過提供創新的產品以及技術協助其實現低碳轉型。

有關騰訊碳中和目標的詳情，請參閱公司的《騰訊碳中和目標及行動路線報告》。

² 包括大鑊灣等建築過程碳減排。



6.2 能源管理

辦公大樓的能源管理

我們在辦公大樓的設計、建造和運營過程中都考慮環保元素，所有在中國新建的辦公大樓均按照國家綠色建築二星級標準設計和興建。

我們通過「管理 + 技術 + 措施」結合的方式推行我們的節能舉措：

- 通過線上騰訊設施管理系統管理辦公大樓的能源及水資源消耗。我們亦為自有樓宇安裝了實時監測系統，在用電和用水方面進行逐項的統計分析。
- 我們透過定期評估辦公大樓的能源消耗水平，持續地尋求提高能源效率的方法，並通過技術改造減少能源消耗。在二零二一年，我們在騰訊濱海大廈進行了節能改造工程：(i)在大廈的公共區域進行LED節能燈具替換，並且調整地下停車場的照明系統運作時間；及(ii)在IT機房和配電房安裝設有自動開關的風機盤管系統及恒溫器。
- 我們通過節能政策推動落實日常節能措施。我們根據員工的工作狀態，設置辦公區的智能照明和空調，並鼓勵員工在離開工作場所或會議室時，關掉空調、燈及其他辦公室設備。我們還設有嚴格的辦公室用能管理規範，物業管理人員通過定期的例行檢查，密切監督電力使用情況。

我們通過建立「管理 + 技術 + 措施」體系，提升了能源利用效率，從而實現我們的目標（參見「環境目標」部分）。

我們在辦公節能方面的努力，已獲得國際可持續設計標準的認證。騰訊濱海大廈、騰訊北京總部，以及成都騰訊大廈A樓及B樓，均獲得LEED金級或鉑金級認證。

數據中心的能源管理

我們致力提高資源利用效率，並提升數據中心使用可再生能源的比例，這對減少我們整體碳足跡至為關鍵。



環境、社會及管治報告

我們從選址、設計和技術、運營管理多方面考慮，推動建設綠色數據中心。各個數據中心在其《運營制度》中落實適用的節能減排舉措，這些舉措包括減少溫室氣體排放和水消耗，以及適當處理有害及無害廢棄物。其中，我們落實了以下節能舉措：

- 在數據中心選址上，我們會優先考慮擁有充足可再生能源和清潔能源作發電用途的地區。例如擁有豐富風能和太陽能的張家口懷來地區，和擁有水電和其他清潔能源的清遠、重慶及貴安地區。隨著這些數據中心的建設，我們會繼續投資多項可再生能源技術，例如部署光伏系統、水力發電和風力發電設施。
- 在創新設計和技術上，騰訊第四代T-block數據中心採用的節能技術包括(i)用於電力系統的高壓直流技術；(ii)液體冷卻技術；及(iii)間接蒸發冷卻裝置。這些技術讓我們能夠將能源使用效率（「PUE」）降至1.06³。
- 在運營管理上，我們自研的AI智維平台，可實時自動準確獲取能源數據，並進行精細的分類、統計及科學模擬，以提供減排解決方案。

為了增加可再生能源的使用比例，我們積極參與綠色能源交易，並且對分布式能源系統進行探索。在二零二一年，我們新成立了綠色能源專家小組探索綠色能源交易的可行性，並在二零二一年九月首次為重慶雲數據中心購入6,000萬千瓦時水力發電能源，讓數據中心能夠在二零二一年八月至十二月獲得100%可再生能源支持。我們在騰訊清遠清新數據中心園區成功建造了一個屋頂光伏發電系統，二零二一年九月至十二月發電量超過200萬千瓦時。

在建造綠色數據中心方面，我們已完成所有自建數據中心的環境影響評估，並根據《中華人民共和國環境影響評價法》獲得批准或備案。我們同時尋求外部綠色建築認證，以證明我們的承諾。二零二一年，騰訊天津數據中心獲得LEED鉑金級認證。

³ 清遠試點的極限PUE值。



6.3 廢棄物管理

為響應國家號召以及履行當地垃圾分類政策，我們向員工宣導廢棄物管理要求，推行垃圾分類回收。我們也會採取現場監督，以確保適當分類。辦公樓產生的廢棄物經分類後會轉運至政府授權的廢棄物處理機構。二零二一年，我們在自有樓宇加強了廢棄物管理、監測和記錄廢棄物的產生量。

我們在數據中心實施了電子廢棄物回收及處置計劃。這個計劃首先檢查廢舊服務器是否可以複用，然後才會將它們解體。確認淘汰的服務器，以及舊電腦、手提電腦、顯示器等其他電子廢棄物，將會由合資格的二手商回收再用。

我們保證所有的有害廢棄物將會嚴格遵從相關法規進行處理。這些類型的廢棄物包括由數據中心產生的鉛酸蓄電池及銷毀的硬盤組件，以及來自辦公大樓打印設備的廢棄碳硒鼓墨盒。

6.4 水和其他排放管理

我們對環境及天然資源的影響主要來自溫室氣體排放、能源消耗和廢棄物的產生。相關政策及措施可於前述小節找到。本小節闡明我們有關水和其他排放管理的策略。

我們已在各辦公大樓實施節水措施，包括採用節水器具、監測每日用水量、設定用水目標，並且向員工進行節水教育。為了加大數據中心節約用水的力度，我們正準備啟動有關冷卻水和循環用水的研究項目。

我們在騰訊濱海大廈及北京總部，以線上監測並補充手動監測的方式，系統監測建築物內外的空氣污染物(例如：PM2.5、PM10、一氧化碳及二氧化碳)的水平，并且安裝了一個智慧通風系統，可以根據地下停車場和辦公區不斷變化的一氧化碳和二氧化碳水平自動調節通風。在辦公大樓內的員工食堂，廚房通風裝置配備了空氣離子淨化器、可去除油滴的防火環保排氣罩、以及活性碳過濾器。

環境表現概況

除另有註明外，以下環境目標及數據涵蓋騰訊在中國內地和香港的所有辦公大樓和數據中心。



環境、社會及管治報告

環境目標

二零二一年，我們制定了環境目標，進度見下表。

目標	二零二一年進度更新	實現目標的詳細步驟 所在章節
<ul style="list-style-type: none">不晚於二零三零年，實現自身運營及供應鏈的全面碳中和。不晚於二零三零年，實現100%綠色電力。	新設定的目標及基線。 新設定的目標。	應對氣候變化
<ul style="list-style-type: none">每年，中國內地所有騰訊自有辦公大樓的物業管理公司均獲得環境管理系統「EMS」認證。截至二零二一年底，騰訊北京總部獲得LEED金級認證。以二零一九年為基準，截至二零二五年底，中國內地所有騰訊自有辦公大樓的人均耗電量較二零一九年減少15%。以二零一九年為基準，截至二零二五年底，中國內地所有騰訊自有辦公大樓的人均耗水量較二零一九年減少15%。	二零二一年的目標已經實現。 二零二一年的目標已經實現。 二零二一年的階段目標已經實現。 二零二一年的階段目標已經實現。	辦公大樓的能源管理
<ul style="list-style-type: none">每年，自建數據中心的年均PUE不超過1.35。每年，至少新增一個數據中心獲得ISO 50001或GB/T 23331能源管理系統認證。	二零二一年的目標已經實現。 二零二一年的目標已經實現。	數據中心的能源管理
<ul style="list-style-type: none">每年，中國內地所有騰訊自有辦公大樓均實施垃圾分類。每年，銷毀的硬盤組件及廢棄的鉛酸蓄電池由合格供應商100%進行無害處置。	二零二一年的目標已經實現。 二零二一年的目標已經實現。	廢棄物管理



環境績效

指標

於二零二一年
十二月三十一日

溫室氣體排放總量(範圍一、二、三)(百萬公噸二氧化碳) ^{1,2,3}	5.111
範圍一排放量(百萬公噐二氧化碳) ^{2,3}	0.019
範圍二排放量(百萬公噐二氧化碳) ^{2,3,4}	2.349
範圍三排放量(百萬公噐二氧化碳) ^{2,3,5}	2.743
每收入單位的溫室氣體排放總量(公噐二氧化碳／百萬人民幣)	9.12
有害廢物(噸) ⁶	324
每收入單位的有害廢物(噸／百萬人民幣)	0.00058
無害廢物(噸) ⁷	29,850
每收入單位的無害廢物(噸／百萬人民幣)	0.053
能源消耗總量(兆瓦時) ^{2,8}	4,375,253
直接能源消耗量(兆瓦時)	66,293
包括：汽油(升)	34,160
柴油(升) ⁹	3,261,448
天然氣(立方米)	3,111,654
間接能源消耗量：外購電力(兆瓦時) ^{2,10}	4,308,960
每收入單位的能源消耗總量(兆瓦時／百萬人民幣)	7.81
購買的可再生能源(兆瓦時)	63,000
自發的可再生能源(兆瓦時)	2,334
數據中心的平均PUE ¹¹	1.32
用水量(噸) ^{2,12}	6,201,652
每收入單位的用水量(噸／百萬人民幣)	11.07
LEED認證的辦公室面積(平方米)	887,700
LEED認證的數據中心個數	1



環境、社會及管治報告

註：

1. 由於業務性質的關係，公司的主要空氣排放為溫室氣體排放，由燃料和購買以化石燃料生產的電力所引致。
2. 公司於二零二一年擴大了環境績效的報告範圍，涵蓋公司運營控制範圍內中國內地和香港的所有辦公大樓及數據中心。我們無運營控制的租用數據中心不包括在報告範圍內。在二零二零年，我們的環境績效報告範圍僅涵蓋中國內地的主要辦公大樓和主要數據中心。此範圍調整反映了我們以符合行業最佳實踐為目標，同時也是報告期內本年度環境績效同比二零二零年增長的主要原因。環境績效環比增長的另一個主要原因是業務的自然增長。
3. 公司的溫室氣體清單涵蓋二氧化碳、甲烷及氧化亞氮。截至二零二一年十二月三十一日止年度的溫室氣體排放數據，以等值的二氧化碳表示。溫室氣體排放量根據政府間氣候變化專門委員會（「IPCC」）發佈的《2006年IPCC國家溫室氣體清單指南》《IPCC第五次評估報告》，及中國生態環境部發佈的省級電網平均二氧化碳排放系數進行計算。
4. 修訂後的二零二零年範圍二排放量為171萬噸二氧化碳當量，其報告範圍與二零二一年相同。
5. 範圍三排放是根據廣泛的假設進行估算，其排放因數在已發佈的《英國政府溫室氣體轉換因子公司報告》以及《EPA排放與發電資源綜合數據庫》中均可查詢。我們的範圍三排放量統計亦涵蓋在中國及國際市場上我們無運營控制的租賃數據中心的碳足跡。
6. 辦公大樓產生的有害廢棄物主要包括來自打印機的廢棄硒鼓墨盒。數據中心產生的有害廢棄物主要包括廢棄的鉛酸蓄電池及銷毀的硬盤組件。
7. 二零二一年，公司統計並匯報實際廢棄物產生量，並加強對無害廢棄物的管理。二零二零年的廢棄物數據根據國務院二零零八年出版的《第一次全國污染物普查城鎮生活源排污係數手冊》進行估算。數據中心產生的無害廢棄物主要包括淘汰服務器。
8. 基於外購電力和燃料的消耗計算的能源消耗總量，是參照中華人民共和國國家標準《綜合能耗計算通則(GB/T 2589-2020)》中的系數進行計算。
9. 柴油由後備發電機使用。
10. 二零二零年修訂後的間接能源消耗為3,128,144兆瓦時，其報告範圍與二零二一年相同。



11. PUE是數據中心所有設施能源消耗除以IT設備能源消耗得出的比率。在報告期內，我們的平均PUE計算考慮所有在運營控制範圍內，運行時間超過十二個月且負載率達30%或以上的數據中心。
12. 供水主要來自市政供水，取用水源上並無問題。我們在二零二一年一月搭建了騰訊設施管理系統來升級我們的水資源管理水平，並每月追蹤、記錄和分析用水量。這次升級為我們未來擴大報告範圍建立了堅實的基礎。由於二零二零年部分租用場地的水資源使用由第三方物業公司管理，我們僅有部分數據，歷史用水量數據無法重述。
13. 關於包裝材料的數據並不適用於公司。

7. 員工

員工是騰訊最寶貴的財富。我們相信創造一個可持續的工作環境，並且投資在員工的發展上，可以維持公司長期的競爭力。我們的僱傭準則遵守聯合國《世界人權宣言》以及所在地適用的地方法律及法規。

7.1 權益與福利

勞工準則

我們在員工工時、培訓、社會保險和福利、健康與安全等方面，均遵守相關的國家和地區法規，如《中華人民共和國勞動法》。我們實行彈性上班制度，支持員工更好地平衡工作與生活，掌握更大自主權。我們嚴禁童工和任何形式的強迫勞動。我們要求所有申請者提供其教育背景、資歷及工作經驗的證明作審閱之用，並且由盡職調查代理機構核證合法性。我們要求集團採購部門正式聘用的供應商簽署《企業社會責任承諾書》，並在當中明確我們對於禁止童工和強迫勞動方面的要求。如有違反任何規則，我們將按照適用法律及法規，立即進行調查並採取措施改進。二零二一年，我們沒有發生與童工和強迫勞動有關的事件。

我們重視與員工之間的關係，並且嚴格按照適用的法律及法規處理員工離職問題。我們會與每名離職員工進行離職面談，以瞭解他們離職的原因，以及我們作為僱主可以改善的地方。



環境、社會及管治報告

平等、多元和包容

除了監管要求外，我們也通過本集團的內部政策的制定和執行以保障員工的人權和基本自由，如陽光準則。我們反對任何基於國籍、種族、宗教、性別(性取向和性別身份)、年齡或殘障而對員工或求職者的歧視。

我們的企業文化支持多元和包容。我們為管理層以及其他僱員提供跨文化培訓和工作坊。為了打造一個讓女性可以互相賦能的社群，我們發起了女性領導力賦能倡議，號召傑出女性員工在職場分享她們的故事。二零二一年，我們與聯合國開發計劃署(「UNDP」)合作，製作關於科技行業女性的短片和稿件。截至二零二一年，我們有25%的管理職位由女性擔任。我們希望激勵和提拔更多女性，讓她們在不同部門擔任管理職位。

我們向養育孩子的員工提供適用的福利支持計劃，包括：產假、侍產假及哺乳假、育兒假、彈性上班時間、生育禮金及家庭保險。

我們為求職者及員工提供申訴渠道，求職者在面試後可以通過調查問卷提出與職場歧視有關的問題，員工則可以通過電郵及內部申訴平台上報。我們收到投訴之後會進行獨立調查，迅速採取糾正措施。

在二零二一年我們獲得由智聯招聘及北京大學社會調查研究中心共同頒發的中國最佳僱主獎，並且獲中國主流互聯網求職平台拉勾(Lagou.com)頒發的最具女性關懷僱主獎。

薪酬和福利

我們建立了具有內部公平性、外部競爭力的薪酬激勵和福利體系，以吸引、激勵並保留優秀人才，支持員工在公司的長期職業發展。薪酬體系包括薪金、特別獎金和年終獎金，此外我們還建立了「以績效為導向」的激勵制度，並設立了若干購股權及股份獎勵計劃，旨在獎勵表現優秀的員工。

在員工所在國家和地區法規規定的社會保障以及主流同業實踐的基礎上，我們建立了完善且具特色的福利體系。



我們的休假計劃讓員工可以享有全薪年假及病假、半薪事假，以及全薪農曆新年休假，均高於法定標準。女性員工有權享有全薪產假，而男性員工也享有全薪侍產假。子女3歲以下的父母每年均可享有全薪父母育兒假。所有員工均有權享有每年一天的全薪志願服務假。

我們為員工提供住房支援計劃，包括「騰訊安居計劃」及「騰訊易居計劃」。「騰訊安居計劃」始於二零一一年，旨在為中國內地員工首次置業提供免息借款，減輕員工面對房價高漲的壓力。「騰訊易居計劃」從二零一六年開始為畢業生員工提供租房津貼，減緩年青員工在大城市生活的經濟負擔。二零二一年，我們同時提升兩項計劃，前者提高了免息借款額度，後者則按當地物價水平增長而提供更高的租房津貼。

二零二一年十一月，我們宣佈了將推出新的福利計劃，為長期服務公司的員工提供更佳保障，計劃將於二零二二年實施。我們的員工到達法定退休年齡從騰訊退休時，除了享有法定退休待遇以外，還會獲贈訂製的紀念品、長期服務金及退休榮譽金。此外在騰訊工作滿五年的員工可享有長期健康保障；在職滿十年的員工可以獲得定制紀念禮包和十個工作天的長期服務假；在職滿十五年的員工可享有終身健康保障，還可以選擇提前退休，獲得與上述法定退休同等的額外福利；滿二十年的員工可獲得定制紀念禮包和定制工卡。

我們努力為員工提供各種各樣與健康有關的福利。健康相關的福利的詳情，請參閱標題為「健康與安全」的章節。

溝通

我們樂意聆聽員工的心聲，並通過各種溝通渠道與員工建立聯繫，包括：年會、內部論壇和郵箱。通過這些溝通渠道，我們在公司營造了鼓勵員工自由表達其想法的文化。我們也回應並處理員工在事業發展和學習過程中的困擾。每一年，我們都會通過獨立第三方進行全公司的匿名員工敬業度和滿意度調查。根據調查結果，人力資源部門將和主管一起制定行動計劃，以提高本公司的整體表現和發展。二零二一年，共有46,437名員工參與年度調研，結果顯示整體滿意度和敬業度均有提升。員工最滿意的三方面為「文化價值觀」、「科技向善」及「公司的發展」。其中文化價值觀繼續居首，近三年的滿意度均保持在85%以上。



7.2 成長和發展

我們通過職業發展體系建設和專業培訓，支持員工在公司實現職業成就。二零一九年，我們更新了《員工職業發展管理制度》，為我們員工的發展提供更好的支持。

職業發展體系

我們創建了一個內部「雙通道」職業生涯發展體系，設有「專業通道」和「管理通道」。每個「專業通道」對應不同領域的發展和職位的能力要求，為員工提供多元化職業發展路徑，幫助員工有效規劃職業生涯；同時為員工提供通暢高效的「管理通道」晉升路徑。「雙通道」體系使員工可以選擇適合自己的發展路徑，也讓每個人的貢獻被公司認可。

我們也鼓勵員工充分利用騰訊多元化業務的優勢，追求新的職業發展方向。我們自二零一二年啟動「活水計劃」，向內部員工開放職位需求，支持員工內部流動，員工入職滿一年後可以申請調職，實現跨部門、跨區域的流動。二零二一年，有超過4,000人成功調職。「活水計劃」使更多優秀人才聚焦於公司核心產品和快速發展的業務，提升了組織的活力。對於因個人原因需要離開當地的員工，「活水計劃」讓他們可以在不離職的情況下，尋找到跨城市甚至是跨國的內部工作機會。該計劃因其有效的人才配置機制，此前入選了哈佛商學院案例庫，並在二零二一年入選了清華大學經濟管理學院案例庫。

培訓計劃

騰訊學堂於二零零七年成立，在員工發展的每一階段提供相應的培訓計劃，包括入職、在職培訓及領袖力培訓。隨著員工逐漸積累工作經驗，獲得晉升機會，我們開發了一系列相關課程，以配合他們的發展和學習目標。騰訊學堂也提供專業資格認證培訓，並對獲得專業資格認證的員工提供獎勵。除線下培訓以外，騰訊學堂還建立了網上學習平台，讓員工能夠隨時隨地學習。

為了幫助不同職位的員工應對各種專業需求，騰訊學堂提供產品、運營、技術、數據分析、市場推廣、設計、風險管理及用戶研究等課程。二零二一年，騰訊學堂提供了784門培訓課程，其中新開發課程111門，年度總開班量接近12,000。每名員工的平均培訓時數提高至40小時以上，參訓率達99.61%。



二零二一年，騰訊學堂通過舉辦各類專業交流活動，包括十月的騰訊技術周、十二月的騰訊設計周等，邀請專家分享他們在科研創新、科技及產品設計方面的知識。這些交流機會不但能夠激勵員工，還可以讓他們收穫個人成長的新洞察。本著分享交流的原則，騰訊設有一個內部互動平台，讓資深員工和有領域專長的員工能夠與其他員工分享經驗。為了加強行業價值鏈各方的能力建設，我們把相應的培訓資源開放給業務合作夥伴及投資公司使用。

績效評估及晉升

為了鼓勵員工持續成長和發展，每名員工均定期進行客觀、公平的績效評估。「以績效為導向」的激勵制度和績效管理機制保障了評估流程的高效和內部標準的一致性。騰訊每六個月進行一次員工績效評估，員工先完成自我評估，然後由其上級主管提供全面的個人表現反饋。除此以外，我們鼓勵主管定期提供反饋意見，以幫助員工成長並取得成功。

員工在完成中期和年終評估後，在滿足有關服務年期及表現的要求的情況下可申請晉升。晉升將會根據職能範圍，由相應的內部職業通道委員會進行評審。

如果員工不同意績效評估及晉升評估結果，可以透過公司申訴機制和獨立的內部晉升管理平台進行申訴並申請重新評估。

於二零二一年，我們把晉升評審過程開放給同領域的員工旁聽，以提升晉升評審的透明度，也讓更多更多員工可以進一步瞭解相應「通道」的崗位要求和發展軌跡。

7.3 健康與安全

我們關注員工福祉。為了防止工作場所發生意外，並減少職業危害，我們結合國際指引、當地法律法規，以及國際勞工組織倡議的《職業健康安全管理體系導則》及《中華人民共和國職業病防治法》等法規的框架，設立內部政策和執行機制。我們設有《安全管理制度》《突發公共事件總體應急處理辦法》等。



環境、社會及管治報告

為了維持一個安全舒適的工作場所，我們設有保安系統、消防系統及食品安全監察系統。我們邀請第三方每年對我們的運營場所進行安全風險審核，藉此發現可能的硬件缺陷、營運管理系統潛在的缺陷，並解決其他隱藏風險。

我們關心員工的健康和福祉，因此投入了各種不同資源，包括年度體檢、健康講座、健身及正念課程、身心健康相關的面對面專業諮詢，以及24小時熱線諮詢。

我們還為員工提供各式各樣的文體俱樂部，包括跑步、攝影、音樂、舞蹈、語言班等，以及入職週年紀念、節日慶祝等活動。我們的辦公大樓為員工預留專門的運動空間。例如，我們在深圳總部設有300米跑道，室內攀岩，乒乓球桌，桌球檯、羽毛球場及標準籃球場等。

騰訊的員工可享有各種不同類型的保險保障，除社會保險以外，還享有商業醫療保險、重疾保險、意外保險、人壽保險等。

我們為消防安全、自然災害、人身傷害及其他威脅生命的事件制訂詳細的應急計劃，並進行定期演練。我們設立內部急救隊，培養員工急救技能，並在超過50個辦公室及數據中心配置了近400個自動體外心臟除顫器（「AED」），以應對緊急情況。二零二一年，我們為5,498名參加者提供了150場面授培訓班，並為13,838名參加者提供網上急救培訓。

在過去一年，新型冠狀病毒疫情在多個地區捲土重來，給人們帶來困難，導致當地經濟放緩。我們密切監察各地的疫情狀況，及時通知員工進行隔離或居家辦公。我們還在辦公區域提供充足的防護口罩、手部消毒液和其他個人防護用品，供有需要的員工使用。我們持續更新《騰訊新型冠狀病毒疫情防控措施》，用於為辦公室管理提供指導並提升員工的防疫意識。我們採取嚴格的防疫制度，確保提供一個安全的工作環境，包括加強清潔及衛生程序、監測體溫、社交距離規定，以及其他可以將傳播風險降至最低的措施。



僱傭數據概況

僱傭績效

指標		於二零二一年 十二月三十一日
員工總數 ¹		68,226
按性別劃分的員工人數	男性	48,406
	女性	19,820
按年齡組別劃分的員工人數	30歲以下	28,608
	30至50歲	39,420
	50歲以上	198
按地理區域劃分的員工人數	中國內地	66,906
	港澳臺地區	243
	其他國家及地區	1,077
按管理層級劃分的員工人數	管理層	6,119
	非管理層	62,107
按僱傭類型劃分的員工人數	正式員工	65,109
	其他類別 ²	3,117
總流失率 ³		12.37%
按性別劃分的員工流失率	男性	11.90%
	女性	13.53%
按年齡組別劃分的員工流失率	30歲以下	14.59%
	30至50歲	10.89%
	50歲以上	19.39%
按地理區域劃分的員工流失率	中國內地	12.32%
	港澳臺地區	15.61%
	其他國家及地區	15.00%

註：

1. 員工總數：統計範圍為由本公司直接運營和管理的業務所聘用的正式員工及其他僱傭類別。
2. 其他類別：由本公司直接運營和管理的業務所聘用的顧問及實習生。
3. 員工流失率 = (報告年度期間正式員工離職人數／報告年度末正式員工人數) * 100%。員工流失反映離職(因自願離職、解僱、退休)的正式員工人數。



環境、社會及管治報告

健康與安全表現¹

指標	二零二一年	二零二零年	二零一九年
因工死亡人數 ¹	0	0	0
因工死亡率(%) ²	0	0	0
工傷數	32	28	18
工傷率(工傷數／百萬工作小時) ³	0.25	0.27	0.21
因工傷損失的工作日數(天)	480	281	1,058 ⁴

註：

1. 數據來自騰訊人力資源團隊記錄並得到當地官方機構核實的因工傷亡事件。在中國內地，如發生因工傷亡事件，會經由騰訊人力資源團隊匯報並由地方人力資源和社會保障局認定。
2. 因工死亡率 = (因工死亡總人數 / 總員工人數) * 100%。
3. 工傷率 = (工傷事件數 / 工作時數) * 1,000,000 * 100%。
4. 二零一九年損失的工作日數字相對較高，主要是涉及骨折意外，我們為受傷員工提供了較長康復時間。



培訓

指標		於二零二一年 十二月三十一日
按性別劃分的受訓員工百分比	男性	99.63%
	女性	99.59%
按管理層級劃分的受訓員工百分比	管理層	99.79%
	非管理層	99.60%
按性別劃分的員工平均受訓時數	男性	39.68
	女性	44.12
按管理層級劃分的員工平均受訓時數	管理層	55.52
	非管理層	39.53

註： 培訓是指公司為員工提供的面授及網上課程。

8. 運營原則及慣例

我們信奉正直、進取、合作和創新的價值，並遵守適用的法律法規謀求長期可持續發展。為了加強業務穩定性，我們秉持商業道德，落實風險防禦以及控制手段。

8.1 反舞弊

我們已制定各類制度與措施，以預防、偵測及阻止貪污、行賄或任何其他舞弊行為，同時提倡清正廉潔，並定期對高風險的相關業務運營和管理領域開展內部審核，評估內部控制有效性，及時提示風險，以確保本集團的業務運營符合我們一直宣揚並致力秉持的道德標準。

《中華人民共和國反不正當競爭法》規定，經營者不得利用財物或其他手段賄賂特定的單位或個人以謀取交易機會或者競爭優勢。《中華人民共和國刑法》進一步規定，貪污賄賂可能構成嚴重刑事罪行。我們嚴格遵循適用的運營地反貪污及賄賂法律及法規。



環境、社會及管治報告

風險管理及內部控制政策

二零一六年，我們更新了《風險管理及內部控制政策》，設立了三道防線風險管控體系。

- 第一道防線是各個業務和職能部門。我們為相關員工提供具有針對性的培訓及指引，幫助他們在日常工作中識別潛在風險，並向上級主管匯報。
- 第二道防線由內部控制部門擔任。透過收集、總結、分析各種數據，建立業務層面的重大風險清單，並確保採取適當的風險應對策略和監察措施。管理層針對風險清單進行審閱後提交審核委員會作進一步建議，及後匯報董事會。內部控制部門對於重大風險的應對進行及時分析以及評價，並且每季度向審核委員會匯報結果。董事會委託審核委員會執行以下工作：(i) 肢定本公司為達成企業目標所願意接受的風險性質和程度；(ii) 確定重大風險的應對策略以及負責部門；及(iii) 通過內部控制部門自上而下地推動風險應對策略的落實執行。
- 第三道防線由內部審核部門和反舞弊調查部門組成。內部審核部門是高度獨立的部門，負責本公司風險管理及為內部控制系統的有效性提供獨立的評價和鑒證，並監督管理層在風險管理及內部控制領域的不斷改進和提升。反舞弊調查部門負責接收從各種渠道接收的舉報，並且對涉嫌舞弊個案進行調查。反舞弊調查部向全體員工宣導騰訊陽光準則，確保員工充分理解以及認可該準則，以便協助管理層倡導誠信的價值觀。內部審核部門及反舞弊調查部門直接向審核委員會進行匯報。

通過三道防線，我們定期為各級員工提供具針對性的風險控制培訓，以提高全體員工的風險管理意識。



《風險管理及內部控制政策》明確了不同持份者在風險管理與監控中的角色與職責（包括與舞弊相關的角色與職責），同時該政策強調各個事業群的管理層主要負責所在部門的風險管理及內部控制。一旦發現任何舞弊行為，有關部門的管理層應立即完善監控程序，以防止此類事件的再次發生。二零二一年，反舞弊調查部共發現查處違反「騰訊高壓線」的案件 50 餘起，近 70 人被辭退，其中 10 餘人因涉嫌犯罪已根據相關法律法規向機關部門進行報告處理。

陽光準則及反舞弊培訓

集團所有員工必須嚴格依循陽光準則。準則明確禁止各類型的舞弊活動、賄賂行為、盜用或挪用公司資產、敲詐勒索、偽造信息以及任何不符合適用法律及法規的其他活動。根據本集團不斷變化的需求，陽光準則每年都會被審閱並在適當的時候作出修訂，確保其配合我們的業務發展、符合現行法律法規，並能有效規範所有舞弊行為。二零二一年陽光準則更新包括(i) 加強對違反準則的執行及懲罰；及(ii)列舉被禁止的「利益衝突」行為。

為了讓員工更深入瞭解反舞弊行為，我們開展了陽光準則相關的強制性培訓。我們通過電郵、電梯影片及其他內部通訊渠道推廣反舞弊訊息。二零二一年，我們更新了陽光準則視頻教程，要求集團所有員工必須參與學習。我們一共為新入職及擔任敏感崗位的員工提供了 76 次面授反舞弊培訓課程，涵蓋一萬多名參與者。二零二一年，我們員工的反舞弊培訓覆蓋率為 100%。

二零二一年，5 名董事通過參與審核委員會會議、內部審計委員會會議、其他內部會議或陽光準則視頻教程學習，全面瞭解騰訊風險管理及內部控制政策、反舞弊政策和措施，反貪腐相關法律法規要求和陽光準則的要求，以及公司內部發生的貪腐案例。



反舞弊及舉報政策

我們已發佈了《反舞弊及舉報政策》(「舉報政策」)，向所有員工及供應商／業務夥伴傳達我們對舞弊活動零容忍的態度。所有員工及供應商／業務夥伴對現行或潛在行為存在舞弊的疑慮，本集團均鼓勵其進行舉報。舉報政策列明了多個舉報渠道，以及對舉報人保護措施。我們確保舉報人不會受到不公平對待或任何形式的報復，以保障他們的安全。自二零一六年起，我們已於微信以「陽光騰訊」名義開設公眾號，以推廣我們的反舞弊政策及舉報渠道，並且為供應商／業務夥伴提供直接舉報的機會(如有)。

員工、供應商／業務夥伴及其他持份者可以通過我們的公開渠道舉報其他違規行為，包括但不限於涉及員工的不當行為、欺騙、洩露商業機密或其他違反商業道德的行為。我們鼓勵舉報人留下聯絡方式，以便跟進調查，並且將調查進展及處理情況通知舉報人。同時，我們也保證提供了有效舉報信息的匿名舉報將同樣得到認真的處理。我們保障舉報人的身份或信息不被公開，並採取措施保護舉報人免受打擊報復。

舞弊檢查和防腐敗

當發現涉嫌舞弊活動或收到涉嫌舞弊活動的舉報時，反舞弊調查部門(由過去任職政府機關或私人企業反舞弊職能，並且在舞弊風險管理及調查方面擁有豐富知識的專業人員組成)被委派進行獨立處理調查。調查完畢後，被發現及證實存在嚴重舞弊行為的員工須即時被解僱。同時，在內部控制部門的協助下，有問題的部門必須採取糾正行動以應對調查過程中發現的業務風險或漏洞。如我們發現任何供應商／業務夥伴存在嚴重舞弊行為，我們會與其即時解約，永不合作。如有任何舞弊活動違反任何相關法律或法規，有關個案將會根據適用法律法規向相關政府機關報告。二零二一年，我們收到4宗由我們依法移送公安機關處理的貪腐案件(包含往年移交案件)的訴訟結果，涉案的6名涉事員工已被解僱，並且面臨刑事處罰。這些個案因及時被發現和處理，並未對本公司業務產生較大影響。這些案件發生後，根據陽光準則相關規定，如案件發生與管理者疏於管理相關，我們也要求涉案員工的直接和間接管理者承擔了相應的管理責任及後果，包括給與實名通報批評、降低績效考核評分、降級、免職或解除勞動合同等處罰。同時，有關部門也已經採取了有效的內部控制措施，防止同類案件再次發生。



隨著《敏感崗位管理辦法》(「管理辦法」)的實施，我們進一步改善企業管治規範以及風險管理與內部控制的監督要求，加強本公司廉潔體系建設。管理辦法同時界定哪些崗位被視為敏感，各類物資／服務／資源的採購、市場行銷、渠道銷售、資源管理、外部合作、合作對象考察選擇、定價、資源配置、管理決策及其他可能承擔較高風險職責的崗位。我們對崗位採取相應的管理措施，包括要求定期輪崗、剝離敏感職責、參加各類敏感崗位風險管理培訓等。管理辦法還明確規定，內部審核部門對於所有敏感崗位人員均保留審計權利，並不定期選擇在職或離任的敏感崗位人員進行審計。

我們採取明確的反舞弊立場。為了對外傳達我們打擊舞弊行為的決心和介紹我們的舉報政策，我們自二零一五年起每年都會向我們的供應商和業務合作夥伴發送信函要求他們填寫調查問卷。調查問卷列明了我們公司的價值觀、舉報政策及各種舉報渠道。我們通過各供應商／業務夥伴瞭解我們的員工於業務過程中有否要求任何禮品、現金或利益，且其有否受到不公平對待。我們收到回應後，即會確保我們供應商／業務夥伴提出的問題或疑慮獲得及時處理。在有需要時，反舞弊調查部門會展開正式調查。

我們的內部控制部門已設立採購管理控制單位以優化本集團的供應商管理系統。通過集中化系統，競標過程得以規範化，並且更加透明。供應商管理系統亦為供應商提供溝通渠道，以收集其反饋意見或投訴。有關舞弊行為的投訴將直接轉介至反舞弊調查部跟進。本集團將確保供應商的投訴及憂慮可得到及時解決，並最大限度地減少舞弊風險。



8.2 反壟斷

我們致力於公平參與市場競爭，並尊重業務所在地反壟斷相關法律法規要求。在中國，我們承諾遵守二零零八年八月一日施行的《中華人民共和國反壟斷法》、二零二一年二月七日頒布的《國務院反壟斷委員會關於平台經濟領域的反壟斷指南》以及其他相關法律法規及指南性文件。

我們倡導公平競爭，並在二零一六年發佈《企業公平競爭指引》。該指引全面分析了《中華人民共和國反壟斷法》及其配套規章和執法實踐，並且識別與我們業務場景對應的合規要求。該指引是我們要求員工遵守公平競爭守則，依照反壟斷法律法規開展業務活動的基本指南。二零一六年，我們還成立了競爭政策辦公室，這個專門部門由專業律師負責反壟斷合規事務，據我們所知，我們是行業內最早一批設置專門競爭合規部門的企業之一。

二零二一年，我們進一步加強內部反壟斷合規體系，聚焦於以下三個主要方面：

- **建立新的合規部門，加強日常合規管理工作**

在組織架構方面，我們於二零二一年設立專門的反壟斷合規部，定期向高級管理層匯報。反壟斷合規部協調相關團隊及資源，以加強公司的日常反壟斷合規工作。反壟斷合規部的工作包括(i)為日常運營提供合規建議，(ii)進行併購申報，(iii)研究境內外最新反壟斷立法、相關規則制定、執法和司法活動，以及對業務運營的影響，(iv)開展合規培訓，並(v)積極配合反壟斷執法機構的要求(如有)。反壟斷合規部與集團各事業群以及其他持份者緊密合作，不斷完善包括但不限於日常業務合規運營、併購申報在內的相關公司合規制度以及運行機制。我們的目標是提高集團的反壟斷合規水平，助力維護公平競爭的環境。



- **更新反壟斷合規指引**

為加強內部反壟斷合規能力，我們對反壟斷合規體系進行升級和優化。二零二一年我們根據最新的反壟斷法律法規、執法實踐以及司法實踐，在二零一六年《企業公平競爭指引》的基礎上對其進行了修訂，二零二一年升級成為《騰訊集團反壟斷合規指引》。更新的指引通過監管部門已公佈的一些典型案例為不同業務場景提供更加具體的合規操作指南。

- **加強反壟斷合規培訓及宣導**

我們持續加強整個集團層面的合規培訓，旨在不斷提高集團員工的反壟斷合規意識。此外，我們還邀請專業人員開展反壟斷相關講座，進一步宣導反壟斷合規。

未來，我們將進一步積極與監管部門溝通，深入推進反壟斷合規工作。

8.3 反洗錢

集團嚴格遵守中國和我們提供支付處理服務的其他國家和地區在反洗錢以及反恐怖融資方面的適用法律及法規。我們透過參與法律法規解讀、差距分析、培訓以及外部諮詢，對監管要求變化進行跟進，並適時作出回應。我們根據適用的法律法規履行管理義務，包括但不限於《中華人民共和國反洗錢法》以及《支付機構反洗錢和反恐怖融資管理辦法》。



環境、社會及管治報告

鑑於不同區域的反洗錢法律及監管合規的複雜性，我們不斷提升反洗錢風險管控能力。

- 二零二一年，我們更新了第二版《騰訊反洗錢及制裁合規最低標準》。修訂後的標準緊跟國內以及全球監管要求以及趨勢，並根據集團業務以及產品發展梳理反洗錢控制措施。
- 集團反洗錢及制裁合規部門主要負責(i)在集團層面統籌管理不同業務的洗錢及制裁風險；(ii)履行反洗錢及制裁合規的法律法規要求；及(iii)全面管理和推動落實各項反洗錢及制裁工作。

我們還在騰訊官方網站的企業管治頁面發佈了《騰訊反洗錢政策聲明》及《騰訊制裁政策聲明》。

二零二一年，我們嚴格遵守全部適用的反洗錢以及制裁要求，並依據《騰訊反洗錢及制裁合規最低標準》積極推進相關工作。我們將繼續：(i)增加人員配備，定期為員工提供在職和專業培訓，持續提升反洗錢專業團隊力量；(ii)完善和更新內部系統以及流程，以便全面應對適用的監管要求；(iii)定期評估我們的系統以及流程，以加強反洗錢及制裁合規的落實，包括客戶和產品風險評估、交易監控及可疑交易報告合規性評估和名單系統檢視；(iv)深化在反洗錢以及反恐怖融資的監管合作；以及(v)積極參與國際反洗錢及反恐怖融資的交流活動，學習同行業優秀經驗。



8.4 供應鏈管理

擁有可持續的供應鏈，是確保長期業務增長的基本因素之一。我們制定了《騰訊供應商管理制度》，並搭建了供應商管理系統，以便向我們的供應商提供有效的標準化管理。

供應商管理政策明確了對供應商合法合規、供應商選擇及評估的要求和做法。此外，該政策也用來約束我們的採購員工與業務合作夥伴之間關係的道德風險。該政策及陽光準則規定了採購員工參與採購活動時的標準化流程。供應商須以書面形式申報他們可能與我們的員工存在的任何關係。供應商必須同意《反商業賄賂聲明》的條款，該聲明要求供應商以遵守商業道德的方式與公司進行業務往來。截至二零二一年十二月三十一日，我們已要求所有供應商遵守《騰訊供應商管理制度》，所有中國內地供應商須簽署《反商業賄賂聲明》。

線上供應商管理系統用於管理合資格供應商及整個採購生命週期。它涵蓋尋找及選擇供應商、評估供應商表現，以及終止聘用供應商等方面的事宜。所有詳情均記錄於系統內。

- 供應商選擇：我們的內部制度明確了供應商准入程序和機制。採購部門在市場上尋找合資格供應商，並且根據合作的期限、訂單量及需求的性質，對報價進行評估。原則上，我們會要求至少三家供應商提供報價單，同時考慮交貨時間、經營及技術能力、環境和社會責任等因素。如果只有一家供應商因主導相關市場，或是唯一可取得所需貨物／服務的供應商時，需提供充分合理的理由進行特定採購流程，同時需獲得特別批准。在聘用供應商前，我們將會對供應商進行盡職審查(例如：資格審查、實地考察)，並記錄我們的審查結果，有關結果將會上報採購部門作最終決定。
- 供應商評估：我們定期評估供應商的表現，並採取適當步驟解決供應商存在的任何質量問題。對於表現欠佳的供應商，根據適用的合約安排，我們可以(i)與他們討論需採取的補救措施；(ii)終止合作；(iii)減少訂單量；(iv)進行處罰；或(v)終止付款。如果發生以下事件，採購部門可取消供應商的資格：(i)我們因供應商延遲交貨、質量問題或違約而遭受重大經濟損失；(ii)供應商連續兩個季度在評分標準中獲得最低評級；以及(iii)供應商嚴重違反商業道德。



環境、社會及管治報告

集團採購部門正式聘用的供應商還需要簽署《企業社會責任承諾書》，其中包括勞工權利、無童工及無強迫勞動、健康安全及環境保護的聲明。我們在選擇與辦公大樓相關的供應商時，優先考慮環保產品和服務，並已要求我們自有辦公大樓的物業管理公司須獲得ISO 14001環境管理系統認證。該認證每年都會由行政部門進行審查。

供應商數目

按地理區域劃分的供應商數目	於二零二一年 十二月三十一日
中國內地	32,439
港澳臺地區	1,711
其他國家及地區	4,865

註：「供應商數目」是指報告期內活躍供應商總數，而「地理區域」是指供應商註冊地。

9. 產品責任

我們致力提供優質可靠的產品和服務，以及最佳的用戶體驗。我們努力對數據安全和用戶隱私、產品健康及安全、客戶投訴、廣告內容及知識產權設立防護措施。同時我們對所提供之產品和服務，以及相關的銷售、市場推廣與廣告的策略及材料進行嚴格審核，確保符合適用的法律及法規。



9.1 用戶隱私

在騰訊，保障用戶隱私和數據安全是我們的首要任務。我們相信保護用戶數據隱私是創造安全、優質用戶體驗的首要前提；用戶應該享有個人數據的控制權，並對公司如何處理個人數據的政策及指引享有知情權。我們的理念也一脈相承地通過「將隱私保護融入設計」和「默認保護隱私」兩項舉措，落實至產品開發和運營服務中。

管理方法

安全、自主、合規和透明是我們隱私保障政策的基礎。騰訊在各個層面注重隱私。我們有專門的隱私保護和法律團隊，與我們的產品團隊攜手合作，確保產品和服務自始就考慮到隱私，並遵守所有適用的法律法規。我們的產品團隊還與開發團隊攜手合作，確保我們的產品數據和服務數據的收集和使用實踐透明，並且用戶可以控制其數據的使用方式。

以下是我們依循的用戶隱私保障及數據安全的原則：

- 安全可靠：我們通過合理有效的數據安全技術及管理流程，努力防止用戶數據外洩、損毀及遺失。
- 自主選擇：我們為用戶提供便利的數據管理選擇，以便作出適當選擇及管理個人數據。
- 保護通訊秘密：我們嚴格遵守法律法規，保護用戶的通訊秘密，並提供安全的通訊服務。
- 合理必要：我們只收集必要數據，以便為用戶提供更佳服務。
- 清晰透明：我們努力使用簡明易懂的表述，向用戶介紹隱私政策，以便用戶清晰瞭解我們的信息處理方式。
- 將隱私保護融入產品設計。

騰訊遵守其營運所在管轄區內所有相關的隱私保護及數據安全法律法規。為確保符合最新的法律要求，並盡快將適用的法律要求落實於公司產品和業務流程中，我們密切關注最新適用的相關國內和國際法律法規，並及時更新我們的合規法律庫。



環境、社會及管治報告

政府機構和監管機構要求我們披露數據時，騰訊會按照適用法律行事，並遵循以下一般原則：

- 我們根據所有適用法律法規，並按照我們對不同司法管轄區之間潛在差異的理解，在我們提供產品或服務的所有國家或地區，一致、公平地回應有效合法要求；
- 在遵守適用法律且可能的情況下，我們在回應有效合法要求而採取行動時，對用戶保持透明，使受影響用戶有機會對此類要求作出回應；及
- 我們仔細審查所有此類要求，確保我們作出的回應符合所有適用法律法規，同時尊重用戶的權利。為此，我們會廣泛採納內部和第三方的建議。

監督

董事會以及管理層一直非常重視保護用戶的個人數據。騰訊管理層承諾採取以隱私為先的管理方式，制定穩健的內部評估流程，確保對所有產品進行充分評估，以遵守所有適用的數據隱私法規，並確保所收集的數據被安全傳送及儲存。從自上而下，到自下而上，數據隱私是一項有組織的工作。



方法和程序

我們相信，用戶應該能夠管理自己的數據，因此我們的產品和服務旨在最大限度地限制騰訊或任何其他人收集和訪問用戶的數據。使用我們的產品和服務時，用戶可以控制其數據被收集、使用及分享的範圍和程度。該等功能經過多年研究、設計和實踐，以便保護用戶隱私並讓用戶能夠直接管理自己的數據。

我們的隱私保護方法遵循廣泛認可的「貫徹隱私的設計」概念，因此我們所有產品和服務的設計從一開始便部署對用戶隱私的保護，並在整個產品生命周期中不斷審視隱私保護的情況。我們「貫徹隱私的設計」的概念可以概況為「Person - Button - Data」。

- 「Person」是指用戶的需求對我們所做的工作至關重要。核心是保持透明度，承諾讓用戶瞭解我們是如何使用他們的數據。在我們所做的一切中，隱私是我們的優先級最高的事項。我們促進用戶能夠在適用的法律和法規的框架下管理自身個人數據。我們只會收集為推動產品和服務所需的最少量數據。在沒有明確法律依據的情況下，我們不會向第三方提供用戶的數據，並且用戶會被告知所分享的數據、分享的方式，以及分享的對象。
- 「Button」是指我們承諾為用戶提供簡單及無間斷的數據管理的能力，就像點擊按鈕一樣。我們的產品和服務通常包括隱私控制套件或控制中心，用戶有權根據適用的法律查看其數據、獲取其數據的副本、要求刪除其數據或進行遷移。
- 「Data」是指我們通過全面和先進的網絡安全技術及管理協議來保護的用戶數據。全天候的安全平台部門包括世界領先的數據安全專家，他們通過騰訊網上安全應急響應中心平台與全球的安全研究人員和合作夥伴進行合作，以創建一個更強大、更安全的數字環境。這些措施綜合起來為用戶提供世界級的威脅監測、防禦和反應機制，以保護用戶數據，並能夠迅速發現和處理安全事故。

騰訊的數據保護官按法律要求承擔相應職責，包括與隱私監管機構溝通，並就騰訊營業所在地的適用隱私法律及如何遵守該等法律向管理層提供建議。騰訊的數據保護官由合格隱私專業人士組成的法律團隊提供支援。對騰訊的隱私保護實踐或具體產品的隱私政策有疑問的，請通過 Dataprotection@tencent.com 向我們的數據保護官反饋。



環境、社會及管治報告

隱私影響評估及反饋

作為工作的一部分，我們定期對產品和服務進行隱私影響評估（「PIA」）。我們在進行 PIA 時，將評估產品和服務在運營的相關國家或地區涉及的隱私風險。我們有經過培訓的專門隱私法律團隊，能夠識別，強調和管理隱私風險，並最大限度地減少對個人權利的潛在影響以及其他負面的隱私事項。

我們的隱私保護政策會在產品的官方網站和應用程式上同時發佈，並且可以在騰訊隱私保護平台上獲取。用戶還可透過網站上的反饋按鈕、應用程式，和發送隱私反饋電子郵件(Dataprivacy@tencent.com)提出投訴或查詢。

事故管理

騰訊擁有完善的制度，確保我們的團隊能夠快速應對各種數據安全事件，例如消耗性攻擊、勒索軟件、網絡、電子郵件、偽冒身份、不當使用、系統中斷及信息刪除、丢失或被盜等。我們的主要目標是持續提升並確保各平台的網絡安全，保護用戶委託給我們的信息，並確保我們的運營情況符合適用的法律法規。我們亦利用各種事件分析機制和風險協議迅速對發現的威脅作出適當反應。

隱私安全文化與責任

我們致力於建立注重隱私的文化，將保護用戶隱私作為我們的首要任務。我們相信，確保隱私是騰訊所有員工的共同責任，無論其在騰訊的工作職責或級別。我們定期為公司全體員工提供全面的隱私教育和意識培訓。這些培訓項目旨在讓員工瞭解隱私和數據保護注意事項，包括「將隱私保護融入設計」和「默認保護隱私」、如何構建以隱私為中心的用戶介面、如何識別並購中的隱私問題、如何尊重數據主體權利和處理相關請求及數據跨境傳輸風險等內容。我們有系統地向所有員工傳達我們的隱私保護和網絡安全準則和流程，在所有層面上嚴格執行我們產品和服務的保障措施。



9.2 數據安全⁴

於二零二一年九月，我們成立了安全技術委員會以增強協調和推進安全技術開發和應用，強化各種事故分析機制和風險協議的綜合系統，以迅速地應對各種資訊安全威脅和事故。

我們對產品和服務期間收集和使用的用戶個人資料嚴格保密，不得洩露、篡改、破壞、出售或非法向他人提供。我們透過對內部工作人員數據存取權限進行分級管理，建立和優化用戶數據保護系統，以確保我們收集的個人數據的安全，防止信息外洩、損毀或丟失。我們通過企業內部溝通工具為員工提供快捷方便查詢本公司數據安全政策的渠道，以便員工及時確認自身行為是否符合公司安全政策要求。當員工發現潛在的數據安全違規現象，亦可通過內部溝通工具或統一舉報制度進行舉報；一旦核實，公司將採取嚴格的處罰措施，包括但不限於通報批評及處罰等。我們為所有員工，包括全職、兼職和實習生，提供隱私保護和數據安全培訓，以提高員工的安全意識，並建立長期的數據安全保護文化。

金融科技

我們通過多種安全方案提升用戶帳戶的安全性。我們將繼續按照《公開募集證券投資基金銷售機構監督管理辦法》《關於規範互聯網保險銷售行為可回溯管理的通知》《互聯網保險業務監管辦法》等適用的法律法規，對我們的金融產品進行自查和優化規範。我們的風險控制系統提供全天候實時監控，以確保帳戶資金的安全。用戶將透過手機、電子郵件和其他方式即時獲知資金金額的任何變化。

⁴ 「因健康和安全理由需要回收已銷售或已發貨產品總數的百分比」和「回收程序」與公司的主要業務沒有密切關聯。



環境、社會及管治報告

騰訊雲

騰訊雲建立了高效的安全內部監控系統，從系統流程、控制活動等方面完善自身的數據安全基礎。我們的「雲安全」管理系統也獲得了多項全球認證。

我們把內部最佳的數據安全措施有效地應用在騰訊雲的各項安全產品和服務當中，如智能網關、雲端防火牆、DDoS(分佈式拒絕服務攻擊)保護、網絡入侵保護及反欺詐等。騰訊雲在實體安全、虛擬安全、網絡安全、主機安全、資料安全、應用程式安全、業務安全、安全審計和安全管理等各方面，識別和部署保護措施，落實全面的安全監控。隨著雲端計算和安全技術的發展，騰訊雲會繼續構建高效的安全內控體系、加強安全合規能力，以及提升雲端安全和大數據安全的標準。

9.3 用戶保護

未成年人士的保護

一直以來，騰訊在各類產品與服務高度重視保護和促進未成年人健康成長，運用創新技術持續升級未成年人保護體系，並打造了系列支持未成年人成長發展項目。隨著二零二一年六月一日起，《中華人民共和國未成年人保護法》生效，規定互聯網服務提供者的責任和義務，我們進一步將未成年人保護計劃融入各項產品內，並全面執行相關規定舉措。



作為遊戲行業的領先企業之一，騰訊多年來一直致力營造一個健康的遊戲環境。在中國，我們和行業一起探索為未成年人建設一個健康的遊戲環境，並且根據國家監管要求，落實了實名制和防沉迷制度，及融入各項行業領先技術，進一步完善整體未成年人保護體系，近年來，我們推出的措施包括：

- 二零一七年二月，首次為家長提供平台，讓家長能夠有效地管理兒童的遊戲時間；
- 二零一八年九月，推出了行業最嚴格的措施，實踐遊戲實名認證、遊戲時間和消費限制。
- 二零二一年八月，禁止12歲以下用戶進行遊戲消費；
- 二零二一年九月一日開始，未成年人只可以在週五、週六、周日以及法定假期的晚上8-9點玩遊戲，並且採取了行業領先的措施，避免未成年使用成人帳號，比如：(i)升級篩查系統，以識別不當使用的成人帳號；以及(ii)採取主動措施禁止成人遊戲帳號轉讓；及
- 二零二一年第四季度，18歲以下的騰訊遊戲用戶遊戲時長相比上年下降88%，在公司本土市場占比下降至0.9%；遊戲花費相比上年下降73%，在公司本土市場占比下降至1.5%。

除了健康遊戲相關措施，我們還關注未成年人在娛樂和社交產品上的使用習慣，在騰訊視頻、微視及微信等多項產品中推出「青少年模式」，或開發適合未成年人使用的版本。當監護人或未成年人用戶主動啟動騰訊視頻和微視的「青少年模式」時，用戶的螢幕時間會受限制，並會提醒用戶休息。此外，微信在二零二一年升級了多項青少年保護措施，包括在「青少年模式下」(i)家長能夠設置視頻號、公眾號及小程序等產品對孩子的開放範圍；(ii)視頻號下展示青少年專屬內容；(iii)關閉直播入口，青少年用戶不可發起直播以及使用打賞功能；以及(iv)不可使用Q幣充值、信用卡等不適合未成年人使用的功能。



環境、社會及管治報告

負責任的內容和互聯網社區

根據國家相關的法律法規，如《微信軟件許可及服務協議》《微信公眾號平台服務協議》及《QQ軟件許可和服務協議》等，如果用戶透過微信個人帳戶、微信公眾號、QQ 及 QQ 空間等傳播違法資訊，一經發現並證實，平台將立刻屏蔽這些違法內容，並對相關帳戶和相關聊天群組進行處理(如：警告、限制帳戶的部分功能及封禁帳戶等)。我們持續優化小程序和小遊戲准入的審核標準和檢查機制，根據法律和法規要求，對開發人員及其提交的小程序和小遊戲平台獲取權限的申請內容進行審核和測試。對於提供醫療、金融及遊戲等特殊類別服務的小程序，開發者需提供相關的資歷和審批文件，未能提供相關證書的開發者，其小程序和小遊戲平台獲取權限申請會被拒絕。我們依據前述相關協議和平台規則對平台生態進行治理，在收到用戶的投訴和報告後會即時採取行動，對不合法運營的開發者採取相應措施。我們非常重視對用戶的宣傳教育，透過「微信安全中心」「QQ 安全中心」官方帳號及其他官方渠道，促進用戶提高風險防範意識，共同抵制互聯網色情、欺詐等違法內容和行為。微信和 QQ 各自在平台上為用戶提供投訴虛假或不當內容報告的機制。我們持續提高處理用戶侵權投訴和舉報渠道的效率，引導用戶透過平台上指定的渠道，舉報違法違規或侵犯合法權益的行為。二零二一年，騰訊共發佈了 3,189 篇闢謠的文章，為累計超過 3.1 億人次提供了闢謠科普。

為了協助長者等有需要的群體更好的接觸移動互聯網，二零二一年，微信及多款產品設計和提供了「關懷模式」，更大的文字和按鈕，更高對比度的色彩，讓長者更好地使用產品，感受科技帶來的便利。



負責任的廣告宣傳

根據《中華人民共和國廣告法》和《互聯網廣告管理暫行辦法》，廣告經營者和廣告發佈者應按照法律法規的要求查驗所有相關經營文件，並核對廣告內容。我們堅持廣告審核工作準則，要求擬採用騰訊廣告平台發佈廣告的客戶提供合法的廣告素材內容，要求其提供具備發佈相關廣告的合法資質及證明其廣告內容真實有效的相關證明材料，並嚴格按照上述法律法規進行審核。審核通過後，我們通過具備多項能力的自動巡查系統和專業巡查人員，持續確保廣告內容合規。若客戶違反法律法規規定或騰訊廣告平台相關規則的，我們將採取拒絕發佈違規廣告素材、下架違規廣告、要求違規客戶承擔違約責任等措施。與此同時，為更好的維護用戶權益，根據現行法律法規要求，我們持續建立健全廣告業務合規評估工作，加大對員工和合作夥伴的培訓宣講，完善系統能力，持續提升廣告業務的合規水準。二零二一年，集團嚴格遵守相關的法律和法規的規定。

9.4 客戶服務

互聯網服務

我們已建立便捷和有效的網上公開渠道，以接收及處理各界對我們互聯網服務的反饋和投訴。公司的產品部門透過網上調查、問卷、社交媒體平台及電話與用戶聯絡，定期進行產品研究，瞭解用戶的意見，並在產品設計及優化過程中考慮這些意見。

我們的客戶服務部專責處理和解答客戶對我們業務的投訴和諮詢。二零二一年間，騰訊客戶服務為約4.7億位用戶提供協助，服務次數約為22.8億次。對於服務期間收到的用戶投訴，客戶服務部的專責團隊負責全面調查事件並為用戶提供解決方案。二零二一年，我們共收到2,009,210宗用戶的投訴，99%的投訴都在三個工作日內得到處理。從業務分類來看，遊戲類投訴共有1,238,395宗，佔61.6%；支付類投訴共有171,955宗，佔8.6%；社交類投訴共有289,661宗，佔14.4%，及其他互聯網業務投訴共309,199宗，佔比為15.4%。



雲端服務

騰訊為政府機構、企業和個人開發者提供全球領先的雲端計算、大數據、人工智能及其他技術產品和服務。雲端技術營運服務部由專業團隊為客戶提供售前、售後、技術諮詢和投訴處理。

隨著騰訊雲業務的拓展，其服務規模亦逐年擴大，二零二一年的服務次數達476萬次。對於在提供服務期間收到的用戶投訴，騰訊雲已成立一支專責團隊處理整個流程，以提供令用戶滿意的解決方案，更有效地保護用戶的權利。在二零二一年，騰訊雲收到的用戶投訴共320宗，當中85%的投訴在七天內得到處理。

9.5 知識產權

騰訊分別透過專責知識產權的律師團隊和相應程序打擊侵權行為，處理侵權指控，以保護第三方平台和自有平台的知識產權。

我們的專責知識產權團隊負責涉及商標、專利、版權、域名和其他知識產權的日常法律事務管理。我們在公司成立早期開展了管理知識產權的綜合方案，此後一直持續註冊登記知識產權。隨著業務發展，我們的全球知識產權產品組合已拓展至100多個國家及地區。截至二零二一年十二月三十一日，我們已獲得超過36,000項官方註冊商標和超過24,000項專利。此外，我們還創造了大量受版權保護的內容，累積了價值可觀的知識產權資產。我們的知識產權團隊建立了一個全面的專利、商標和版權資料庫，結合強大的數據分析能力，讓我們有效地管理和監察知識產權。為打擊侵權行為，我們的知識產權團隊還建立了全面高效的監察和維護系統，以及相關的政策和保護措施。詳情請參閱公司網址(<https://www.tencent.com/legal/html/en-us/property.html>)。



我們遵循的主要法律法規包括：

- 二零一九年四月二十三日修訂的《中華人民共和國商標法》；
- 二零二零年十月十七日修訂的《中華人民共和國專利法》；
- 二零二零年十一月十一日修訂的《中華人民共和國著作權法》；及
- 二零一七年八月二十四日發佈，並於二零一七年十一月一日實施的《互聯網域名管理辦法》註明在商標、專利、版權和域名的所有權、保護期、註冊方法和法律責任等各方面的規定。

10. 社區

騰訊一直在思考如何通過我們的人力、平台與科技力量支持社會發展。

10.1 社區投資

騰訊在二零二一年四月成立了可持續社會價值事業部，新部門將成為全公司可持續社會價值創新的核心發動機，首期投入人民幣 500 億元，在(i)基礎科學研究；(ii)教育創新；(iii)鄉村振興；(iv)碳中和；(v)基礎醫療；(vi)公益平台；(vii)公眾應急；(viii)銀髮科技；(ix)科技無障礙；及(x)數字文化等領域推動社會價值創新。同年八月，我們進一步設立人民幣 500 億元基金，主要用於提振低收入社群的收入、提高醫療保健覆蓋、協助農村經濟發展、以及支援基層教育，致力支持社會達致「共同富裕」。截至二零二一年底，可持續社會價值事業部為以上領域發展總支出人民幣 6.95 億元。

為確保我們的社區投資實現長期而有效的影響，我們持續接觸不同社會、環境議題的專家以及基層人員進行溝通交流，旨在更好地瞭解不同群體的需求。我們探索開發各項社區投資管理工具及和系統，用以指引和管理社區投資以及評估其影響：(i)在關鍵領域上鎖定機會及要解決的問題；(ii)設計解決方案，與合適的持份者合作；(iii)成效評估，以確保成果和影響；以及(iv)倡導與規模化，讓我們投資的領域實現系統性的變化。

在此基礎上，騰訊亦開發了以增進社會福祉為目標的科技和解決方案，包括但不限於適合及可幫助銀髮族的移動端應用程式、為聽障人士設計可負擔和有效的助聽設備、設計培育創意及傳授編程技能的項目等。



環境、社會及管治報告

10.2 慈善捐贈

騰訊公益平台是由騰訊公益慈善基金發起和營運的網上公共捐贈資訊平台，免費向符合資質的公共慈善機構開放使用。平台利用互聯網科技和社交媒體連繫慈善組織、互聯網用戶、媒體及企業，建立了一個社會化、流動化及透明化的慈善捐贈生態，協助推動公益發展。於二零二一年，騰訊公益平台成功協助超過26,000項中國內地的公益項目進行募款約人民幣54.5億元。

二零二一年，集團向騰訊公益慈善基金會(中國內地)共捐出人民幣15.13億元(含現金捐贈和物資捐贈)，從二零零七年開始已累計向基金會捐獻人民幣78.88億元。

10.3 志願工作

在過去十年，騰訊志願者協會參與及於網上公益、推動無障礙互聯網接入、資訊科技普及、網絡安全、應急支援、扶貧、環保、關懷長者和有特殊需要的兒童，和動物保護的領域作出貢獻。

截至二零二一年十二月三十一日，騰訊志願者協會共累計完成了約200,000小時的志願服務，參與者總數約18,000人。

自二零一二年四月起，每年員工可獲一天全薪志願服務假期。由二零二二年一月一日起，全新的公益配捐計劃將會生效：針對員工公益捐款，騰訊將以1:1的比例進行資金配捐；針對員工志願服務，騰訊將以每志願服務時長人民幣100元的標準進行配捐。



ESG附錄一 編製說明

本報告按照環境、社會及管治報告指引編製，並參照GRI標準及SASB準則。同時，亦按照聯交所要求採用TCFD框架。有關我們更詳細的ESG表現，請參閱公司網址(www.tencent.com/esg)上將披露的獨立ESG報告。

公司已委託羅兵咸永道會計師事務所對選定ESG KPIs依據《國際鑒證業務準則第3000號(修訂版)－歷史財務資訊審計或審閱以外的鑒證業務》執行了有限保證鑒證。更詳盡的鑒證程序以及鑒證報告全文，請參考公司網站上將披露的獨立ESG報告。

在匯報邊界識別過程，我們確保本報告能反映我們的ESG影響以及績效。除非另有說明，報告涵蓋本公司在二零二一年一月一日至二零二一年十二月三十一日期間直接營運和管理業務的ESG表現。

該報告符合以下「重要性」、「量化」、「平衡」和「一致性」原則。

重要性原則：我們進行了詳細的重要性評估，以識別和評估對於我們業務、內部以外部持份者的重要ESG議題。本報告披露內容將回應重要性評估所收集的信息。更詳細的重要性評估過程詳見「重要性原則」章節。

量化原則：我們披露了可量化的KPIs，並在適用的情況下設定了量化績效目標。有關本報告中KPIs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位置(如適用)進行了說明。

平衡原則：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、運營原則及宗旨、產品責任和社區。

一致性原則：本年度ESG報告的編備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，均已在對應位置進行了說明。

本報告應與本年報特別是載於本年報的《企業管治報告》，以及將載於本公司網站的獨立ESG報告以及「ESG」版面一併閱讀。

如有任何疑問，請電郵至 ESG@tencent.com。



環境、社會及管治報告

ESG 附錄二 環境、社會及管治指標索引

披露要求	報告章節
管治架構	ESG 管治架構 董事會聲明
報告原則	重要性原則 編製說明
報告範圍	編製說明
層面 A1 :	一般披露
排放物	A1.1 環境 • 環境表現概況
	A1.2 環境 • 應對氣候變化 • 環境表現概況
	A1.3 環境 • 環境表現概況
	A1.4 環境 • 環境表現概況
	A1.5 環境 • 應對氣候變化 • 環境目標
	A1.6 環境 • 廢棄物管理 • 環境目標



披露要求

	報告章節
層面 A2： 資源使用	一般披露 A2.1 環境 • 能源管理
	A2.2 環境 • 環境表現概況
	A2.3 環境 • 環境表現概況 • 能源管理 • 環境目標
	A2.4 環境 • 水和其他排放管理 • 環境目標
	A2.5 與公司的主要業務沒有密切關聯
層面 A3： 環境及天然資源	一般披露 A3.1 環境
層面 A4： 氣候變化	一般披露 A4.1 環境 • 應對氣候變化
層面 B1： 僱傭	一般披露 B1.1 員工 • 僱傭數據概況
	B1.2 員工 • 僱傭數據概況



環境、社會及管治報告

披露要求

層面 B2 :

健康與安全

一般披露

報告章節

員工

- 健康與安全

B2.1

員工

- 僱傭數據概況

B2.2

員工

- 僱傭數據概況

B2.3

員工

- 健康與安全

層面 B3 :

發展及培訓

一般披露

員工

- 成長和發展

B3.1

員工

- 僱傭數據概況

B3.2

員工

- 僱傭數據概況

層面 B4 :

勞工準則

一般披露

員工

B4.1

員工

- 權益與福利

B4.2

員工

- 權益與福利

層面 B5 :

供應鏈管理

一般披露

運營原則及慣例

- 供應鏈管理

B5.1

運營原則及慣例

- 供應鏈管理

B5.2

運營原則及慣例

- 供應鏈管理

B5.3

運營原則及慣例

- 供應鏈管理

B5.4

運營原則及慣例

- 供應鏈管理



披露要求

B6 方面：

產品責任

一般披露

B6.1

B6.2

B6.3

B6.4

B6.5

層面 B7：

反貪污

一般披露

B7.1

B7.2

B7.3

層面 B8：

社區投資

一般披露

B8.1

B8.2

報告章節

產品責任

公司主營業務與該指標關聯度低

產品責任

- 客戶服務

產品責任

- 知識產權

產品責任

- 用戶隱私

- 數據安全

- 用戶保護

「產品回收程序」與公司主營業務關聯度低

產品責任

- 用戶私隱

運營原則及慣例

- 反舞弊

運營原則及慣例

- 反舞弊

運營原則及慣例

- 反舞弊

社區

社區

- 社區投資

社區

- 慈善捐贈

- 志願工作



獨立核數師報告

致騰訊控股有限公司股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審核的內容

騰訊控股有限公司(「貴公司」)及其附屬公司(「貴集團」)列載於第169頁至第310頁的綜合財務報表，包括：

- 於二零二一年十二月三十一日的綜合財務狀況表；
- 截至該日止年度的綜合收益表；
- 截至該日止年度的綜合全面收益表；
- 截至該日止年度的綜合權益變動表；
- 截至該日止年度的綜合現金流量表；及
- 綜合財務報表附註，包括主要會計政策及其他解釋資料。

我們的意見

我們認為，該等綜合財務報表已根據《國際財務報告準則》真實而中肯地反映了貴集團於二零二一年十二月三十一日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露規定妥為擬備。



意見的基礎

我們已根據《國際審計準則》進行審核。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審核綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。

我們相信，我們所獲得的審核憑證能充足及適當地為我們的審核意見提供基礎。

獨立性

根據國際會計師職業道德準則理事會頒布的《國際會計師職業道德守則》(包括國際獨立性標準)(以下簡稱「道德守則」)，我們獨立於貴集團，並已履行道德守則中的其他職業道德責任。

關鍵審核事項

關鍵審核事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審核最為重要的事項。這些事項是在我們審核整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

我們在審核中識別的關鍵審核事項概述如下：

- 提供的網絡遊戲增值服務的收入確認－虛擬道具的估計使用年期
- 商譽、於聯營公司及合營公司的投資的減值評估
- 金融工具(包括以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產及其他金融負債)的公允價值計量



獨立核數師報告

關鍵審核事項

提供的網絡遊戲增值服務的收入確認－虛擬道具的估計使用年期

請參閱綜合財務報表附註2.28(a)、4(a)及5(b)

貴集團就於貴集團網絡平台提供的增值服務確認向用戶銷售虛擬道具所得的收入。相關收入按各虛擬道具的使用年期確認，有關使用年期由管理層視乎虛擬道具的條款按逐個基準釐定，並參考預期用戶關係期間或相關虛擬道具規定的有效期限。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，貴集團大部分增值服務收入來自網絡遊戲，並主要錄自虛擬道具的銷售。

我們注重此方面是由於管理層於釐定若干虛擬道具的預期用戶關係期間時應用重大判斷。該等判斷包括(i)釐定預期用戶關係期間中所採用的主要假設，包括但不限於過往用戶消費模式、流失率及營銷活動的反應、遊戲生命週期以及貴集團的營銷策略；及(ii)識別可能觸發預期用戶關係期間變動的事件。

我們的審核如何處理關鍵審核事項

我們與管理層討論並評估彼等就釐定基於預期用戶關係期間得出估計使用年期的虛擬道具時對主要假設作出的判斷。

我們抽樣測試於確認銷售虛擬道具收入的主要控制措施，包括管理層對以下各項的審閱及批准：(i)於新虛擬道具推出前釐定其估計使用年期；及(ii)定期重估任何跡象觸發現有虛擬道具的估計使用年期的變動。我們亦評估來自貴集團信息系統中支持管理層進行審閱的數據，測試生成報告的信息系統的邏輯性及抽樣檢查就選定的虛擬道具每月由貴集團信息系統直接生成的收入確認的計算方法。

我們通過抽樣測試過往用戶消費模式及計算流失率的數據可靠性以評估管理層所採用的預期用戶關係期間。我們亦評估管理層於參考相關遊戲的歷史營運及營銷數據釐定預期用戶關係期間的相關假設時作出的考慮。我們亦通過抽樣將年內實際用戶關係期間與經選定虛擬道具的初始估計進行比較以評估管理層的估計過程的過往準確度。

我們發現我們所進行的程序的結果與管理層的評估基本一致。



關鍵審核事項

商譽、於聯營公司及合營公司的投資的減值評估

請參閱綜合財務報表附註 2.12(a)、2.14、4(b)、20、21 及 22

於二零二一年十二月三十一日，貴集團持有商譽、於聯營公司及合營公司的投資的數額重大，分別為人民幣 1,121.73 億元、人民幣 3,165.74 億元及人民幣 66.14 億元。截至二零二一年十二月三十一日止年度，貴集團就其商譽、於聯營公司的投資及於合營公司的投資的賬面價值分別確認減值撥備人民幣 87.02 億元、人民幣 153.91 億元及人民幣 9.04 億元。

我們關注此方面是由於該等資產的賬面價值重大，及管理層須作出重大判斷以(i)確定年內任何該等資產是否存在減值跡象；(ii)釐定適當的減值方法，即公允價值減處置成本或使用價值；及(iii)就減值評估選擇估值模型(包括貼現現金流量法及市場法)中將採用的主要假設。

我們的審核如何處理關鍵審核事項

我們對管理層評估的測試包括結合管理層及市場資料就是否存在減值跡象作出定期減值跡象的評估。

我們亦抽樣測試減值評估的主要控制措施，包括釐定適當的減值方法、估值模型與假設以及減值撥備的計算，我們於當中並無發現重大差異事項。

管理層於進行減值評估時視情況採用不同的估值模型，主要包括貼現現金流量法及市場法。我們抽樣評估管理層用於識別包含商譽的各組別現金產出單元的基準、減值方法及管理層減值評估中所採用的估值模型，我們認為該等基準、方法及模型屬適當。



獨立核數師報告

關鍵審核事項

商譽、於聯營公司及合營公司的投資的減值評估(續)

我們的審核如何處理關鍵審核事項

就使用貼現現金流量法的包含商譽的現金產出單元、於聯營公司的投資及於合營公司的投資的減值評估而言，我們透過檢查經批准財務／業務預測模型及比較年內實際業績與過往期間預測及貴集團外部適用的行業／業務數據，以評估所採納的主要假設，包括收入增長率、盈利利潤率、貼現率及其他假設。我們在內部估值專家的參與下評估上述若干主要假設。我們認為管理層採納的主要假設與我們的預期及所獲得的憑證一致。

就使用市場法的包含商譽的現金產出單元、於聯營公司的投資及於合營公司的投資的減值評估而言，我們評估的估值假設包括可資比較公司的選擇、近期市場交易及缺乏市場流通的流動性折讓等。我們在內部估值專家的參與下基於我們的行業知識及我們所進行的獨立研究，評估管理層採用的該等主要假設。我們認為管理層採納的主要假設與我們的預期及所獲得的憑證一致。

我們通過抽樣獨立測試估值模型中所應用的數學計算的準確性及減值開支的計算。我們從測試中並無發現任何重大差異事項。



關鍵審核事項

金融工具(包括以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產及其他金融負債)的公允價值計量

請參閱綜合財務報表附註3.3、4(c)、24、25及39

於二零二一年十二月三十一日，貴集團按公允價值列賬的金融資產及金融負債主要包括以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產及其他金融負債，分別約為人民幣2,027.57億元、人民幣2,502.57億元及人民幣28.02億元，其中約人民幣1,935.91億元的金融資產及約人民幣24.44億元的金融負債按重大不可觀察的資料計量並分類為「第三級金融工具」。

我們關注此方面是由於釐定第三級金融工具(並無直接公開市場報價)各自公允價值時須作出高度判斷，內容有關於估值時採用適當估值方法及應用適當假設。

我們的審核如何處理關鍵審核事項

就第三級金融工具的公允價值計量而言，我們抽樣測試估值過程的主要控制措施，包括通過檢查管理層審閱在不同情況下採用適當估值方法及應用適當假設的證據，而我們於當中並無發現重大差異事項。

我們的內部估值專家參與與管理層的討論，並評估所用估值方法及假設的適當性。我們通過評估相關假設及輸入數據，包括無風險利率、預期波幅、相關財務預測及近期市場交易資料(如投資公司近期所進行的融資交易)以及相關支持文件，抽樣測試第三級金融工具於二零二一年十二月三十一日的估值。我們亦抽樣測試估值計算的算術準確性。我們發現第三級金融工具的估值方法屬可接納，及管理層作出的假設由可得憑證支持。



獨立核數師報告

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，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

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

結合我們對綜合財務報表的審核，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審核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。

董事及治理層就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據《國際財務報告準則》及香港《公司條例》的披露規定擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

治理層須負責監督貴集團的財務報告過程。

核數師就審核綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否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》進行的審核在某一重大錯誤陳述存在時總能被發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合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》進行審核的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審核程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審核憑證，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。
- 了解與審核相關的內部控制，以設計適當的審核程序，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。根據所獲取的審核憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審核憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 就貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審核憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責貴集團審核的方向、監督和執行。我們為審核意見承擔全部責任。



獨立核數師報告

除其他事項外，我們與治理層溝通了計劃的審核範圍、時間安排、重大審核發現等，包括我們在審核中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向治理層提交聲明，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。

從與治理層溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審核最為重要，因而構成關鍵審核事項。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核項目合夥人是唐宇強。

羅兵咸永道會計師事務所

執業會計師

香港，二零二二年三月二十三日



綜合收益表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

		截至十二月三十一日止年度	
	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
收入			
增值服務		291,572	264,212
網絡廣告		88,666	82,271
金融科技及企業服務		172,195	128,086
其他		7,685	7,495
	5	560,118	482,064
收入成本	8	(314,174)	(260,532)
毛利		245,944	221,532
利息收入		6 6,650	6,957
其他收益淨額		7 149,467	57,131
銷售及市場推廣開支		8 (40,594)	(33,758)
一般及行政開支		8 (89,847)	(67,625)
經營盈利		271,620	184,237
財務成本淨額		9 (7,114)	(7,887)
分佔聯營公司及合營公司(虧損)／盈利淨額		10 (16,444)	3,672
除稅前盈利		248,062	180,022
所得稅開支		11 (20,252)	(19,897)
年度盈利		227,810	160,125
下列人士應佔：			
本公司權益持有人		224,822	159,847
非控制性權益		2,988	278
		227,810	160,125
本公司權益持有人應佔每股盈利(每股人民幣元)			
－基本	12(a)	23.597	16.844
－攤薄	12(b)	23.164	16.523

載於第 180 頁至第 310 頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。



綜合全面收益表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

	截至十二月三十一日止年度	
	二零二一年 附註	二零二零年 人民幣百萬元
年度盈利	227,810	160,125
其他全面收益(除稅淨額)：		
其後可能會重新分類至損益的項目		
分佔聯營公司及合營公司其他全面收益	125	334
處置及視同處置聯營公司及合營公司後		
分佔其他全面虧損／(收益)轉至損益	8	(3)
外幣折算差額	(19,392)	(7,262)
其他公允價值收益／(虧損)	2,796	(1,552)
其後不會重新分類至損益的項目		
分佔聯營公司及合營公司其他全面收益	387	—
持有待分配資產的公允價值變動收益	32	5,380
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的		
公允價值變動(虧損)／收益淨額	(16,166)	130,525
外幣折算差額	(558)	(1,285)
其他公允價值收益	—	291
	(27,420)	121,048
年度全面收益總額	200,390	281,173
下列人士應佔：		
本公司權益持有人	200,323	277,834
非控制性權益	67	3,339
	200,390	281,173

載於第180頁至第310頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。



綜合財務狀況表

於二零二一年十二月三十一日

於十二月三十一日

	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
資產			
非流動資產			
物業、設備及器材	16	61,914	59,843
土地使用權	17	17,728	16,091
使用權資產	18	20,468	12,929
在建工程	19	5,923	4,939
投資物業		517	583
無形資產	20	171,376	159,437
於聯營公司的投資	21	316,574	297,609
於合營公司的投資	22	6,614	7,649
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	24	192,184	165,944
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產	25	250,257	213,091
預付款項、按金及其他資產	26	37,177	24,630
其他金融資產	27	1,261	4
遞延所得稅資產	28	26,068	21,348
定期存款	29	19,491	31,681
		1,127,552	<u>1,015,778</u>
流動資產			
存貨		1,063	814
應收賬款	30	49,331	44,981
預付款項、按金及其他資產	26	65,390	40,321
其他金融資產	27	1,749	1,133
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產	24	10,573	6,593
定期存款	29	83,813	68,487
受限制現金	31	2,476	2,520
現金及現金等價物	31	167,966	152,798
持有待分配資產	32	102,451	—
		484,812	<u>317,647</u>
資產總額		1,612,364	<u>1,333,425</u>



綜合財務狀況表

於二零二一年十二月三十一日

於十二月三十一日

	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
權益			
本公司權益持有人應佔權益			
股本	33	—	—
股本溢價	33	67,330	48,793
股份獎勵計劃所持股份	33	(4,843)	(4,412)
其他儲備	34	73,901	121,139
保留盈利		669,911	538,464
		806,299	703,984
非控制性權益		70,394	74,059
權益總額		876,693	778,043
負債			
非流動負債			
借款	36	136,936	112,145
應付票據	37	145,590	122,057
長期應付款項	38	9,966	9,910
其他金融負債	39	5,912	9,254
遞延所得稅負債	28	13,142	16,061
租賃負債	18	16,501	10,198
遞延收入	5(c)(i)	4,526	6,678
		332,573	286,303



綜合財務狀況表

於二零二一年十二月三十一日

於十二月三十一日

	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
流動負債			
應付賬款	40	109,470	94,030
其他應付款項及預提費用	41	60,582	54,308
借款	36	19,003	14,242
流動所得稅負債		12,506	12,134
其他稅項負債		2,240	2,149
其他金融負債	39	3,554	5,567
租賃負債	18	5,446	3,822
遞延收入	5(c)(i)	87,846	82,827
以實物分派的應付股息	15(b)	102,451	—
		403,098	269,079
負債總額		735,671	555,382
權益及負債總額		1,612,364	1,333,425

載於第 180 頁至第 310 頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。

載於第 169 頁至第 310 頁的綜合財務報表於二零二二年三月二十三日獲董事會批准，並由下列董事代表簽署：

馬化騰

董事

劉熾平

董事



綜合權益變動表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

本公司權益持有人應佔								
	股份獎勵計劃							
	股本 人民幣百萬元	股本溢價 人民幣百萬元	所持股份 人民幣百萬元	其他儲備 人民幣百萬元	保留盈利 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元	非控制性權益 人民幣百萬元	權益總額 人民幣百萬元
於二零二一年一月一日的結餘	-	48,793	(4,412)	121,139	538,464	703,984	74,059	778,043
全面收益								
年度盈利	-	-	-	-	224,822	224,822	2,988	227,810
其他全面收益(除稅淨額)：								
-分佔聯營公司及合營公司其他								
全面收益	-	-	-	512	-	512	-	512
-處置及視同處置聯營公司及合營公司								
後分佔其他全面虧損轉至損益	-	-	-	8	-	8	-	8
-持有待分配資產的公允價值變動收益	-	-	-	5,380	-	5,380	-	5,380
-以公允價值計量且其變動計入								
其他全面收益的金融資產的								
公允價值變動虧損淨額	-	-	-	(15,073)	-	(15,073)	(1,093)	(16,166)
-外幣折算差額	-	-	-	(18,032)	-	(18,032)	(1,918)	(19,950)
-其他公允價值收益淨額	-	-	-	2,706	-	2,706	90	2,796
年度全面收益總額	-	-	-	(24,499)	224,822	200,323	67	200,390
將處置及視同處置金融工具的收益								
轉至保留盈利	-	-	-	(22,393)	22,393	-	-	-
處置及視同處置聯營公司及合營公司								
後分佔其他全面收益轉至保留盈利	-	-	-	(35)	35	-	-	-
分佔聯營公司及合營公司資產淨額								
其他變動	-	-	-	8,429	-	8,429	1	8,430
處置及視同處置聯營公司及合營公司								
後分佔資產淨額其他變動轉至損益	-	-	-	(5,089)	-	(5,089)	-	(5,089)



綜合權益變動表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

本公司權益持有人應佔

	股份獎勵計劃							
	股本 人民幣百萬元	股本溢價 人民幣百萬元	所持股份 人民幣百萬元	其他儲備 人民幣百萬元	保留盈利 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元	非控制性權益 人民幣百萬元	權益總額 人民幣百萬元
與權益持有人進行的交易								
注資	-	-	-	-	-	-	612	612
僱員購股權計劃：								
- 僱員服務的價值	-	1,661	-	53	-	1,714	54	1,768
- 已發行股份的所得款項	-	1,043	-	-	-	1,043	-	1,043
僱員股份獎勵計劃：								
- 僱員服務的價值	-	18,347	-	611	-	18,958	543	19,501
- 股份獎勵計劃代扣股份	-	-	(2,827)	-	-	(2,827)	-	(2,827)
- 獎勵股份的歸屬	-	(2,090)	2,090	-	-	-	-	-
股份支付相關的稅收收益	-	-	-	462	-	462	-	462
利潤分撥至法定儲備	-	-	-	669	(669)	-	-	-
股份回購及註銷	-	(2,170)	-	-	-	(2,170)	-	(2,170)
現金股息	-	-	-	-	(12,683)	(12,683)	(1,015)	(13,698)
以實物分派股息(附註15(b))	-	-	-	-	(102,451)	(102,451)	-	(102,451)
來自一間非全資附屬公司的分派	-	-	-	-	-	-	(1,401)	(1,401)
業務合併產生的非控制性權益(附註42)	-	-	-	-	-	-	1,289	1,289
處置及視同處置附屬公司	-	-	-	-	-	-	(33)	(33)
收購非全資附屬公司的額外權益	-	-	-	(4,305)	-	(4,305)	(4,616)	(8,921)
攤薄於附屬公司的權益／附屬公司權益變動	-	-	-	205	-	205	736	941
非控制性權益有關的認沽期權負債變動	-	-	-	1,483	-	1,483	88	1,571
非控制性權益有關的認沽期權負債失效	-	-	-	783	-	783	-	783
確認業務合併產生的認沽期權負債	-	-	-	(1,289)	-	(1,289)	-	(1,289)
將附屬公司的權益轉至非控制性權益	-	1,746	306	(2,323)	-	(271)	10	(261)
年度與權益持有人(以其權益持有人的身份)進行的交易總額	-	18,537	(431)	(3,651)	(115,803)	(101,348)	(3,733)	(105,081)
於二零二一年十二月三十一日的結餘	-	67,330	(4,843)	73,901	669,911	806,299	70,394	876,693



綜合權益變動表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

本公司權益持有人應佔

	股份獎勵計劃							
	股本 人民幣百萬元	股本溢價 人民幣百萬元	所持股份 人民幣百萬元	其他儲備 人民幣百萬元	保留盈利 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元	非控制性權益 人民幣百萬元	權益總額 人民幣百萬元
於二零二零年一月一日的結餘	-	35,271	(4,002)	16,786	384,651	432,706	56,118	488,824
全面收益								
年度盈利	-	-	-	-	159,847	159,847	278	160,125
其他全面收益(除稅淨額)：								
-分佔聯營公司及合營公司								
其他全面收益／(虧損)	-	-	-	347	-	347	(13)	334
-處置及視同處置聯營公司後								
分佔其他全面收益轉至損益	-	-	-	(3)	-	(3)	-	(3)
-以公允價值計量且其變動計入								
其他全面收益的金融資產的								
公允價值變動收益淨額	-	-	-	127,873	-	127,873	2,652	130,525
-外幣折算差額	-	-	-	(9,016)	-	(9,016)	469	(8,547)
-其他公允價值虧損淨額	-	-	-	(1,214)	-	(1,214)	(47)	(1,261)
年度全面收益總額	-	-	-	117,987	159,847	277,834	3,339	281,173
將處置及視同處置金融工具的收益								
轉至保留盈利	-	-	-	(5,151)	5,151	-	-	-
分佔聯營公司及合營公司資產淨額								
其他變動	-	-	-	3,320	-	3,320	(2)	3,318
處置及視同處置聯營公司後分佔資產淨額								
其他變動轉至損益	-	-	-	(154)	-	(154)	-	(154)



綜合權益變動表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

本公司權益持有人應佔

	股份獎勵計劃							
	股本	股本溢價	所持股份	其他儲備	保留盈利	合計	非控制性權益	權益總額
	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
與權益持有人進行的交易								
注資	-	-	-	-	-	-	-	314
僱員購股權計劃：								
- 僱員服務的價值	-	1,768	-	60	-	1,828	62	1,890
- 已發行股份的所得款項	-	1,716	-	-	-	1,716	-	1,716
僱員股份獎勵計劃：								
- 僱員服務的價值	-	9,720	-	413	-	10,133	433	10,566
- 股份獎勵計劃代扣股份	-	-	(1,865)	-	-	(1,865)	-	(1,865)
- 獎勵股份的歸屬	-	(1,209)	1,209	-	-	-	-	-
股份支付相關的稅收收益	-	-	-	588	-	588	-	588
利潤分撥至法定儲備	-	-	-	736	(736)	-	-	-
股息	-	-	-	-	(10,449)	(10,449)	(1,176)	(11,625)
業務合併產生的非控制性權益	-	-	-	-	-	-	12,459	12,459
處置及視同處置附屬公司	-	-	-	-	-	-	15	15
收購非全資附屬公司的額外權益	-	-	-	(2,795)	-	(2,795)	(3,180)	(5,975)
攤薄於附屬公司的權益／附屬公司權益變動	-	-	-	(684)	-	(684)	1,407	723
非控制性權益有關的認沽期權負債變動	-	-	-	(765)	-	(765)	(293)	(1,058)
確認業務合併產生的認沽期權負債	-	-	-	(2,730)	-	(2,730)	-	(2,730)
將附屬公司的權益轉至非控制性權益	-	1,527	246	(6,472)	-	(4,699)	4,563	(136)
年度與權益持有人(以其權益持有人的身份)進行的交易總額	-	13,522	(410)	(11,649)	(11,185)	(9,722)	14,604	4,882
於二零二零年十二月三十一日的結餘	-	48,793	(4,412)	121,139	538,464	703,984	74,059	778,043

載於第 180 頁至第 310 頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。



綜合現金流量表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

		截至十二月三十一日止年度	
	附註	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
經營活動現金流量			
經營活動所得現金	43(a)	203,712	214,441
已付所得稅		(28,526)	(20,322)
經營活動所得現金流量淨額		175,186	194,119
投資活動現金流量			
業務合併產生的付款(扣除取得現金)		(21,944)	(15,097)
處置一間附屬公司的現金流入淨額		–	15
購買物業、設備及器材、在建工程與投資物業		(29,302)	(34,070)
處置物業、設備及器材		191	–
購買無形資產的付款／預付款項		(31,159)	(27,182)
購買土地使用權的付款／預付款項		(1,704)	(5,347)
對聯營公司的投資		(50,091)	(30,533)
處置於聯營公司的投資		4,035	2,208
對合營公司的投資		(364)	(247)
處置於合營公司的投資		1,383	–
購買以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產		(28,251)	(12,719)
處置以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產		33,521	7,648
購買以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		(79,350)	(60,066)
處置以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產		28,800	13,168
購買／結算其他金融工具		(2,202)	(859)
處置其他金融資產		338	1,626
向投資公司及其他人士提供貸款		(11,251)	(1,755)
收回對投資公司及其他人士的貸款		1,127	484
初始為期超過三個月的定期存款到期的收款		55,140	32,177
存入初始為期超過三個月的定期存款		(55,713)	(59,169)
已收利息		4,923	5,610
已收股息		3,324	2,153
投資活動耗用現金流量淨額		(178,549)	(181,955)



綜合現金流量表

截至二零二一年十二月三十一日止年度

截至十二月三十一日止年度

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
融資活動現金流量		
短期借款所得款項	23,103	5,090
償還短期借款	(22,944)	(8,512)
長期借款所得款項	33,348	26,323
償還長期借款	(777)	(15,899)
發行應付票據所得款項淨額	27,060	47,948
償還應付票據	–	(10,460)
租賃付款的本金部分	(4,423)	(3,537)
已付利息	(7,525)	(7,076)
回購股份	(2,170)	–
因行使購股權而發行普通股的所得款項	1,043	1,716
股份獎勵計劃代扣股份	(2,827)	(1,865)
發行非全資附屬公司額外股權的所得款項	727	600
部分處置非全資附屬公司權益所得款項	110	–
購買非全資附屬公司非控制性權益	(9,199)	(9,263)
向本公司股東支付股息	(12,503)	(10,339)
向非控制性權益支付股息	(1,403)	(1,079)
融資活動所得現金流量淨額	21,620	13,647
現金及現金等價物增加淨額	18,257	25,811
年初的現金及現金等價物	152,798	132,991
現金及現金等價物的匯兌損失	(3,089)	(6,004)
年末的現金及現金等價物	167,966	152,798

載於第 180 頁至第 310 頁的附註乃此等綜合財務報表的組成部分。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

1 一般資料

騰訊控股有限公司(「本公司」)乃於開曼群島註冊成立的有限責任公司。其註冊辦事處地址為Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman KY1-1111, Cayman Islands。本公司股份已自二零零四年六月十六日起在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)主板上市。

本公司乃一間投資控股公司。本公司及其附屬公司(統稱「本集團」)主要提供增值服務、網絡廣告服務以及金融科技及企業服務。

本集團的業務最初主要透過深圳市騰訊計算機系統有限公司(「騰訊計算機」)進行，而騰訊計算機是由本公司若干股東於一九九八年十一月十一日在中國成立的一間有限責任公司。騰訊計算機是由身為中國公民的本公司核心創辦人(「註冊股東」)合法擁有。

中國規例限制外資擁有提供增值電信服務的公司，包括騰訊計算機經營的業務及服務。為使本公司擁有及控制本集團的業務，本公司已成立一間附屬公司騰訊科技(深圳)有限公司(「騰訊科技」)，該公司為一間於二零零零年二月二十四日在中國註冊成立的外商獨資企業。

根據本公司、騰訊科技、騰訊計算機及註冊股東之間訂立的一系列合約安排(統稱，「架構合約」)，本公司能夠有效控制、確認及實質享有騰訊計算機所有業務經營經濟利益。總之，架構合約使得本公司通過騰訊科技享有相關安排，其中包括：

- 通過各種商業安排，獲取騰訊計算機來自運營的，在扣除針對其營運資金預測、資本開支及其他短期預期開支需求後的剩餘現金；
- 通過轉讓騰訊計算機的現有及日後主要知識產權予騰訊科技，以確保騰訊科技持有有價值的業務資產；及
- 控制騰訊計算機管理、財務及運營政策。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

1 一般資料(續)

因此，於二零零零年，騰訊計算機列作一間受控制結構性實體(亦請參閱附註2.2(a)及附註48)入賬，本集團的成立採用一個與統一權益方法類似的方法，將受共同控制的各公司業務合併入賬，即按前身公司的賬面值將所有資產與負債入賬。採納此方法是由於管理層相信此可最佳反映成立的本質。

二零零零年後，由本集團成立的與騰訊計算機類似的其他中國營運公司亦實行類似架構合約。所有該等中國營運公司被視為本公司的受控制結構性實體，其財務報表亦已由本公司合併。詳情請參閱附註48。

2 主要會計政策的概要

編製該等綜合財務報表所採用的主要會計政策已載列如下。除另有註明者外，該等政策已貫徹採用於所有呈報年度內。

2.1 編製基準

本集團的綜合財務報表乃根據所有適用國際財務報告準則編製。綜合財務報表已按歷史成本慣例編製，並對以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產、以實物分派的應付股息、若干其他金融資產及負債按公允價值作出重估修訂。

編製符合國際財務報告準則的財務報表，需要採用若干關鍵會計估計，亦需要管理層在運用本集團的會計政策時作出判斷。凡涉及較高程度判斷或較複雜的範疇或對綜合財務報表而言屬重要之假設及估計均已於附註4披露。

(a) 本集團採納的準則修訂

本集團已於二零二一年一月一日開始的財政年度首次採納下列準則修訂：

國際財務報告準則第9號、國際會計準則第39號、

利率基準改革－第二階段(「第二階段」)

國際財務報告準則第7號、國際財務報告準則

第4號及國際財務報告準則第16號的修訂



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.1 編製基準(續)

(a) 本集團採納的準則修訂(續)

鑑於本集團對其基準利率風險採用對沖會計，該等修訂與本集團有關。本集團擁有與美元LIBOR掛鈎的浮動利率債務(包括借款及優先票據)，其現金流量乃使用利率掉期對沖。本集團繼續持有對沖工具的LIBOR基準為美元LIBOR。預計美元LIBOR對沖衍生工具的過渡將於二零二三年六月三十日前完成，且截至二零二一年十二月三十一日止年度應用該等修訂不會產生重大影響。

(b) 已頒佈但未生效的新準則及準則修訂

以下新準則及準則修訂於二零二一年一月一日開始的財政年度期間尚未生效，且本集團於編製綜合財務報表時尚未提前採納。預期該等新準則及準則修訂不會對本集團的綜合財務報表產生重大影響。

		於年度期間開始 或之後生效	待定
國際會計準則第28號及 國際財務報告準則 第10號的修訂	投資者與其聯營公司或合營公司之間的 資產出售或注資		
國際會計準則第16號的修訂	物業、廠房及設備：作擬定用途前的 所得款項	二零二二年一月一日	
國際財務報告準則第3號 的修訂	對概念性框架的描述	二零二二年一月一日	
國際會計準則第37號的修訂	虧損合同－履行合同之成本	二零二二年一月一日	
國際財務報告準則的修訂	國際財務報告準則二零一八年至 二零二零年週期的年度改進	二零二二年一月一日	
國際財務報告準則第17號	保險合同	二零二三年一月一日	
國際會計準則第1號的修訂	負債分類為流動或非流動	二零二三年一月一日	
國際會計準則第1號的修訂及 國際財務報告準則實務公告 第2號	會計政策披露	二零二三年一月一日	
國際會計準則第8號的修訂	對會計估計的定義	二零二三年一月一日	
國際會計準則第12號的修訂	與單一交易產生的資產及負債相關的 遞延稅項	二零二三年一月一日	



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.1 編製基準(續)

(b) 已頒佈但未生效的新準則及準則修訂(續)

本集團認為租賃為單一交易，資產及負債緊密相連。於開始時並無淨暫時性差異。其後，當結算負債及使用權資產攤銷產生暫時性差異時，則將出現應確認遞延所得稅的淨暫時性差異。國際會計準則第12號的修訂於二零二三年一月一日生效後，本集團需要就一項租賃產生的暫時性差異於初始確認時確認一項遞延所得稅資產及一項遞延所得稅負債。

2.2 附屬公司

(a) 綜合入賬

附屬公司是指本集團擁有控制權的所有實體(包括結構性實體)。當本集團可以或有權從所參與實體中收取可變回報，並能夠通過其對該實體的權力影響該等回報時，本集團擁有對該實體的控制權。附屬公司自控制權轉移至本集團之日起綜合入賬。該等附屬公司自控制權結束之日起終止綜合入賬。

集團公司間的交易、結餘及未實現收益予以抵銷。未實現虧損亦予以抵銷，除非有關交易有證據顯示所轉讓資產出現減值。附屬公司呈報的金額已予調整(倘必要)，以符合本集團的會計政策。

(i) 業務合併

本集團採用購買法入賬業務合併。收購一間附屬公司所付出的代價為已轉讓資產、發生的對被收購方之原擁有人的負債及本集團已發行的權益的公允價值。所付出代價亦包括或有代價安排產生的任何資產或負債的公允價值，此等公允價值於綜合財務報表的「其他金融資產」或「其他金融負債」中確認。在業務合併過程中所取得的可識別資產及承擔的負債與或有代價按收購日的公允價值初始計量。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.2 附屬公司(續)

(a) 綜合入賬(續)

(i) 業務合併(續)

本集團按單項收購基準逐項確認於被收購方的任何非控制性權益。被收購方的非控制性權益為現時的擁有權權益，並賦予持有人於清盤時按比例分佔淨資產的權益，可按公允價值或按現時權益分佔被收購方可識別資產淨額賬面金額的比例計量。

收購相關成本於發生時列作開支。

倘業務合併分階段完成，則收購方先前所持有的被收購方股權於收購日的賬面價值按收購日公允價值重新計量；該重新計量產生的任何盈虧計入損益。

本集團轉讓的任何或有代價均按收購日的公允價值初始確認。分類為資產或負債的或有代價隨後按公允價值計量，公允價值變動計入損益。分類為權益的或有代價不予重新計量，其隨後的結算計入權益。

所轉讓代價總額、於被收購方的任何非控制性權益金額及任何先前於被收購方的權益於收購日的公允價值之和高於所收購可識別資產淨額的公允價值時，其差額作為商譽列賬。若所轉讓代價總額、已確認非控制性權益及先前持有權益的公允價值之和低於所收購附屬公司淨資產的公允價值(即廉價收購)，其差額直接計入損益。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.2 附屬公司(續)

(a) 綜合入賬(續)

(ii) 不導致控制權變更的附屬公司所有者權益變動

不導致失去控制權的非控制性權益交易按權益交易入賬－即以彼等作為持有人的身份與附屬公司持有人進行的交易。任何已付代價的公允價值與所收購附屬公司淨資產份額的賬面價值的差額計入權益。出售附屬公司部分權益至非控制性權益的盈虧亦計入權益。

(iii) 處置附屬公司

倘本集團不再擁有控制權，其於實體的任何保留權益於失去控制權之日按其公允價值重新計量，而賬面價值變動則於綜合收益表內確認。此等保留權益按其公允價值作為初始賬面價值隨後入賬列作聯營公司、合營公司或金融資產。此外，先前於其他全面收益內確認的與該實體有關金額按視同本集團已直接出售相關資產或負債的方式入賬。這意味著先前於其他全面收益內確認的金額按適用的國際財務報告準則規定／許可重新分類至損益或轉撥至另一類權益。

(b) 獨立財務報表

對於附屬公司的投資乃按成本扣除減值入賬。成本包括直接歸屬的投資成本。本公司對於附屬公司的業績按已收及應收股息入賬。此外，向本公司股份計劃信託(定義見附註48(f))(一間受控制結構性實體)供款，其按成本在「向股份計劃信託供款」中列賬，當供款用於收購本公司股份時轉撥至權益項下列作「股份獎勵計劃所持股份」。

若股息超過附屬公司於派息期間的全面收益總額，或獨立財務報表內所列有關投資的賬面價值超過綜合財務報表內所列被投資公司淨資產(包括商譽)的賬面價值，則須於收取有關投資的股息時就於該等附屬公司的投資進行減值測試。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.3 聯營公司

聯營公司乃本集團對其有重大影響力而無控制權或共同控制權的所有實體，通常但並非必須附帶持有20%至50%投票權的股權。於聯營公司的投資初始按成本入賬，後續採用權益法進行會計處理。本集團於聯營公司的投資包括收購時識別的內含商譽，扣除任何累計減值虧損。

本集團分佔聯營公司的收購後損益於綜合收益表內確認，而分佔聯營公司的收購後其他全面收益變動則於其他全面收益中確認。已收或應收聯營公司股息確認為投資賬面價值的減少。如本集團分佔聯營公司的虧損等於或超過其於該聯營公司的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項)，除非本集團已代聯營公司承擔法律或推定責任或代其支付款項，本集團不會確認進一步虧損。

本集團在每個報告日期釐定是否有客觀證據證明以權益法入賬的投資(包括聯營公司及合營安排(附註2.4))已減值。倘如此，本集團按投資可收回金額與其賬面價值之間的差額計算減值金額，並於綜合收益表「其他收益／(虧損)淨額」中確認。

本集團與其聯營公司之間交易的未實現收益按本集團於聯營公司的投資為限抵銷。未實現虧損亦予以抵銷，除非交易有證據顯示所轉讓資產出現減值。聯營公司的會計政策已在需要時作出改變，以確保與本集團所採納的政策一致。

於聯營公司權益攤薄的收益或虧損於綜合收益表中確認。如於聯營公司的所有者權益被削減但保留重大影響力，則僅按比例將過往在其他全面收益中確認的金額重新分類至綜合收益表(倘適用)。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.4 合營安排

根據國際財務報告準則第11號，於合營安排的投資依據各投資方的合同權利及責任分類為合營經營或合營公司。

合營經營

本集團確認其對合營經營之資產、負債、收入及開支的直接權益以及應佔任何共同持有或產生之資產、負債、收入及開支的份額。該等項目已納入財務報表適宜科目下。

合營公司

合營公司按權益法入賬。

根據權益法，於合營公司的投資初始按成本入賬，其後以確認本集團分佔收購後損益及其他全面收益變動而調整。如本集團分佔合營公司的虧損等於或超過其於該合營公司的權益(包括任何其他無抵押長期應收款項，實質構成本集團於該合營公司淨投資的組成部分)，除非本集團已代其承擔法律或推定責任或支付款項，本集團不會確認進一步虧損。

本集團與其合營公司之間交易的未實現收益按本集團於合營公司的投資為限抵銷。未實現虧損亦予以抵銷，除非交易有證據顯示所轉讓資產出現減值。合營公司的會計政策已在需要時作出改變，以確保與本集團所採納的政策一致。

2.5 分階段完成的於聯營公司／合營公司的投資

分階段收購的聯營公司／合營公司的成本(聯營公司變為合營公司除外)於其成為聯營公司／合營公司之日，按過往持有權益的公允價值加任何已轉讓額外代價的公允價值之總和計量。重新計量過往持有權益的收益或虧損計入綜合收益表。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.6 處置聯營公司及合營公司

當本集團對一間聯營公司或合營公司失去重大影響力或共同控制權而不再對其按權益法入賬時，將按公允價值重新計量任何保留權益。於終止使用權益法之日，此等保留權益的公允價值加上處置聯營公司或合營公司部分權益所得款項之和，與該投資的賬面價值之差額計入損益。當本集團不再對聯營公司或合營公司按權益法入賬時，先前於其他全面收益中確認的聯營公司或合營公司相關金額應按適用國際財務報告準則的規定及許可重新分類至損益或轉撥至另一類權益。

2.7 分部報告

經營分部的呈報方式與向主要營運決策者提供的內部報告方式一致，主要營運決策者負責分配資源及評估經營分部業績並作出戰略決策。主要營運決策者主要包括執行董事。

2.8 外幣折算

(a) 功能性貨幣和呈報貨幣

本集團內各實體財務報表項目乃以各實體經營活動所處的主要經濟環境中的貨幣(「功能性貨幣」)計量。本公司及其若干海外附屬公司的功能性貨幣為美元。由於本集團的主要業務位於中國境內，故除另有指明外，本集團以人民幣呈列其綜合財務報表。

(b) 交易與結餘

外幣交易按交易發生當日的匯率換算為功能性貨幣入賬。因結算該等交易和以年末匯率換算以外幣列值的貨幣性資產與負債而產生的匯兌損益於綜合收益表確認。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.8 外幣折算(續)

(b) 交易與結餘(續)

按外幣之公允價值計量的非貨幣性項目乃按公允價值釐定當日之匯率換算。按公允價值列賬之非貨幣性資產及負債的換算差額均列報為公允價值損益的一部分。例如，非貨幣性金融資產與負債(例如以公允價值計量且其變動計入損益的權益工具)的換算差額於綜合收益表內確認於公允價值損益中，而非貨幣性金融資產(例如分類為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的權益工具)的換算差額包括在其他全面收益項下。

(c) 集團內公司

功能性貨幣與呈報貨幣人民幣不同的集團內所有實體(其貨幣並非處於嚴重通貨膨脹中)的經營成果及財務狀況，按如下方法折算為呈報貨幣：

- (i) 每一財務狀況表中列示的資產與負債按財務狀況表的期末匯率折算；
- (ii) 每一收益表中的收入與開支按當期平均匯率折算(除非該平均匯率並非交易日匯率的累計影響的合理約數，在此情況下將收入與開支按交易日匯率折算)；及
- (iii) 所有產生的外幣折算差額均於其他全面收益項下單獨確認。

綜合報表時，因折算對境外經營的淨投資以及指定作為對沖該等投資的借款及其他金融工具而產生的匯兌差額計入其他全面收益。

因收購境外實體而產生的商譽及公允價值調整作為境外實體的資產與負債並按期末匯率折算。外幣折算差額計入其他全面收益。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.9 物業、設備及器材

所有物業、設備及器材乃按歷史成本減累計折舊及累計減值準備後列賬。歷史成本包括與資產採購直接相關的開支。

期後成本僅在與該項目有關的未來經濟利益很可能流入本集團及該項目成本可被可靠計量的情況下，方會列入資產的賬面價值或被確認為一項獨立資產(如適用)。重置部分的賬面價值已被終止確認。所有其他維修保養費用於其發生的報告期間計入綜合收益表中。

折舊乃按下列估計使用壽命以直線法分配成本(扣減殘值)：

樓宇	20至50年
電腦及其他營運設備	2至10年
傢俬及辦公室設備	2至5年
汽車	5年
租賃物業裝修	使用壽命及租賃期限兩者中的較短者

資產的殘值及使用壽命已於各個報告期末予以審閱，並適時作出調整。

在建工程指興建中之樓宇，按實際建造成本扣減所有減值準備後呈列。在建工程於完工並達到可使用狀態後轉入物業、設備及器材。

倘若資產的賬面價值超過其估計可收回金額，則該項資產的賬面價值會即時撇減至其可收回金額(附註2.14)。

處置所得盈虧乃比較所得款項與賬面價值而釐定，並於綜合收益表的「其他收益／(虧損)淨額」中確認。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.10 投資物業

投資物業並非由本集團自用，乃為賺取長期租金收益而持有。投資物業按歷史成本減累計折舊及累計減值準備後列賬。歷史成本包括收購該項目直接歸屬的開支。

折舊乃以直線法按其估計使用壽命 20 至 50 年分配成本(扣減殘值)。於各報告期末，投資物業的殘值及使用壽命會予以審閱及調整(如適用)。

倘若投資物業的賬面價值高於其估計可收回金額，則立即將賬面價值撇減至可收回金額(附註 2.14)。

2.11 土地使用權

土地使用權乃為獲取長期土地權益而預先支付的款項。該預付款項乃按成本列賬並於剩餘租賃期限內以直線法計入綜合收益表中。

2.12 無形資產

(a) 商譽

收購附屬公司產生的商譽按附註 2.2(a)所述確認並計入綜合財務報表的「無形資產」。

就商譽減值測試而言，業務合併所得商譽會分配至預期可從合併協同效應受益的各現金產出單元或現金產出單元組。獲分配商譽的各現金產出單元或現金產出單元組指就內部管理而言本集團監察商譽的最底層面。

商譽減值每年進行審閱，或當有事件出現或環境變化顯示潛在減值時須更頻繁進行。現金產出單元或現金產出單元組(包括獲分配的商譽)的賬面價值會與可收回金額(使用價值與公允價值減處置成本的較高者)進行比較。任何減值立即於「其他收益／(虧損)淨額」內確認，且其後不予撥回。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.12 無形資產(續)

(b) 媒體內容

媒體內容主要包括遊戲特許權、視頻與音樂內容以及文學版權。媒體內容按成本初始確認及計量，透過業務合併取得的按估計公允價值初始確認及計量。媒體內容使用直線法或加速法進行攤銷以反映估計消耗方式。

(c) 其他無形資產

其他無形資產主要包括商標、其他版權、電腦軟件及技術、不競爭協議、客戶關係以及使用年期不確定的土地。其他無形資產按成本初始確認及計量，透過業務合併取得的無形資產則按估計公允價值初始確認及計量。

使用年期不確定的土地不進行攤銷，但減值審閱每年進行，或當有事件出現或環境變化顯示潛在減值時須更頻繁進行。其他無形資產按其估計使用壽命(一般為一至十年)採用反映預期消耗無形資產未來經濟利益模式的直線法攤銷。

2.13 股份獎勵計劃所持股份

股份計劃信託(見附註48(f))從市場購入本公司股份而支付的代價(包括任何直接歸屬增量成本)列作「股份獎勵計劃所持股份」，並從權益總額中扣除。

倘股份計劃信託於歸屬時將本公司股份轉移給獲獎勵人，則與所歸屬的獎勵股份相關的成本計入「股份獎勵計劃所持股份」，並對「股本溢價」作出相應調整。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.14 非金融資產的減值

使用壽命不確定或尚未可供使用的資產均毋須攤銷，但須每年接受減值測試，或當有事件出現或環境變化顯示可能出現減值時須進行更頻繁的減值測試。於發生事件或環境變化顯示其他資產的賬面價值或不可收回時，該等資產須接受減值評估。減值虧損按資產的賬面價值超出其可收回金額的部分確認。可收回金額是資產公允價值減處置成本與其使用價值兩者中的較高者。為評估減值，資產按可獨立識別現金流量的最小組合(現金產出單元)歸類。凡出現商譽以外的非金融資產減值須於各報告日期評估是否可撥回減值。

2.15 投資及其他金融資產

(a) 分類及計量

本集團按以下計量類別對金融資產進行分類：

- 其後以公允價值計量(且其變動計入其他全面收益或計入損益)；及
- 按攤餘成本計量。

該分類取決於本集團管理該金融資產的業務模式以及該資產的合同現金流量特徵。

除應收賬款外，對於未被分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產，本集團以其公允價值加上可直接歸屬於獲得該項金融資產的交易成本進行初始確認。與以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產相關的交易成本則計入損益。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.15 投資及其他金融資產(續)

(a) 分類及計量(續)

對於包含嵌入衍生工具的金融資產，本集團將其視作一個整體考量其現金流量是否僅為本金及利息的支付。

債務工具

債務工具的初始確認及後續計量視乎本集團管理該資產的業務模式及該資產的合同現金流量特徵而定。本集團將其債務工具分為三個類別：

- 以攤餘成本計量的金融資產：對於持有目的為收取合同現金流量的金融資產，倘其現金流量僅為本金及利息的支付，則按以攤餘成本計量的金融資產進行分類及計量。對於以攤餘成本計量且不屬於對沖關係的債務投資，於該資產終止確認或減值時其收益或虧損計入損益。該等金融資產的利息收入乃按實際利率法確認。
- 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產：對於持有目的為收回合同現金流量及出售的金融資產，倘其現金流量僅為本金及利息的支付，則按以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產進行分類及計量。該等金融資產賬面價值的變動乃計入其他全面收益，惟減值虧損或撥回、利息收入與匯兌收益及虧損於損益中確認。金融資產終止確認時，先前於其他全面收益中確認的累計收益或虧損由權益重分類至損益，並於綜合收益表內確認為「其他收益／(虧損)淨額」。該等金融資產的利息收入乃按實際利率法確認。匯兌收益及虧損計入「財務成本淨額」，減值虧損或撥回計入「其他收益／(虧損)淨額」。
- 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產：不符合以攤餘成本計量或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的標準的金融資產，按以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產進行分類及計量。對於以公允價值計量且其變動計入損益並且不屬於對沖關係的債務投資，其收益或虧損計入損益，並於產生期間在「其他收益／(虧損)淨額」中呈列。

當且僅當本集團管理有關資產的業務模式變更時，本集團方會重新分類債務投資。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.15 投資及其他金融資產(續)

(a) 分類及計量(續)

權益工具

本集團以公允價值對所有權益工具進行初始及其後計量。於初始確認時，對於符合國際會計準則第32號的權益工具定義的非交易性權益投資，本集團管理層可選擇將其指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產，且該指定不可撤回。該項分類按個別權益工具逐個指定。

倘本集團管理層已選擇不可撤回地於其他全面收益呈列此類權益投資的公允價值收益及虧損，則於終止確認此類投資時，其公允價值收益及虧損不再重新分類至損益。當本集團收取股息的權利確立時，此類投資的股息繼續於損益中確認為「其他收益／(虧損)淨額」。被指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的權益工具無需進行減值評估。

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產包括於初始確認時被指定為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及並不符合分類為以攤餘成本計量或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益之標準的金融資產。以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值變動於綜合收益表內確認為「其他收益／(虧損)淨額」。

(b) 減值

對於以攤餘成本計量及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的債務工具，本集團就預期信貸虧損作出前瞻性評估。所應用的減值方法取決於信貸風險是否顯著增加。

就應收賬款及合同資產而言，本集團採用國際財務報告準則第9號所允許的簡化方法，自初始確認時確認其在整個存續期的預期信貸虧損。

按金及其他應收款項的減值按十二個月的預期信貸虧損或整個存續期的預期信貸虧損計量，惟取決於信貸風險自初始確認起是否顯著增加。倘按金或其他應收款項的信貸風險自初始確認起顯著增加，則減值按整個存續期的預期信貸虧損計量。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.16 衍生工具及對沖活動

衍生工具於訂立衍生工具合同之日按公允價值進行初始確認，後續按公允價值進行重估。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，並分別於綜合財務報表認為「其他金融資產」及「其他金融負債」。相關收益或虧損的確認方法取決於衍生工具是否被指定為對沖工具，及被對沖項目的性質(倘被指定為對沖工具)。

本集團指定若干衍生工具作為特定現金流量風險的對沖，該等風險與已確認的資產或負債、很可能發生的預期交易(現金流量對沖)相關。於對沖關係開始時，本集團就對沖工具與被對沖項目的經濟關係(包括預期對沖工具是否將抵銷被對沖項目的現金流量變動)作書面記錄。於各對沖關係開始時，本集團就各項對沖交易的風險管理目標及策略作書面記錄。

若對沖關係符合國際財務報告準則第9號項下的所有對沖有效性要求，則該對沖關係適用對沖會計。被指定且適用現金流量對沖的衍生工具，其公允價值變動中屬於有效對沖的部分，計入其他全面收益於權益內確認，而任何無效對沖的部分則隨即計入損益中的「其他收益／(虧損)淨額」。

與期權內在價值變動有效部分相關的收益或虧損於權益中的現金流量對沖儲備確認。與被對沖項目有關的期權時間價值變動(「校準時間價值」)通過其他全面收益於權益內的對沖儲備確認。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.16 衍生工具及對沖活動(續)

權益中的累計金額按相關對沖交易的性質進行如下會計處理：

- 如被對沖項目其後導致確認一項非金融資產，則權益中的累計金額將自其他儲備中轉出，並計入該資產的初始成本。其後該等遞延金額將隨着被對沖項目轉入損益。
- 就任何其他現金流量對沖而言，當被對沖現金流量對損益造成影響時，與衍生工具的有效部分相關的收益或虧損將同時重新分類至損益。

當對沖工具到期、被出售或終止時，或對沖不再符合對沖會計的標準時，權益中的任何累計遞延收益或虧損及遞延對沖成本仍應予以保留，直至預期交易發生為止。當預期交易預計不再發生時，權益中的累計收益或虧損及遞延對沖成本隨即重新分類至損益。

對沖關係

「第二階段」修訂解決了利率基準改革期間出現的問題，包括指定何時將停止適用利率基準改革－第一階段「第一階段」修訂、何時應該更新對沖關係的指定與記錄，以及何時允許將替代基準利率作為對沖風險進行對沖。

「第一階段」修訂暫時免除了將特定的對沖會計應用於直接受到銀行間同業拆借利率改革影響的對沖關係的要求。免除的效果是，銀行間同業拆借利率改革一般不應在合約修訂前導致對沖會計終止。然而，任何無效對沖繼續於收益表入賬。此外，該等修訂還規定了免除何時終止的觸發因素，其中包括不再存在利率基準改革帶來的不確定性。

本集團繼續持有對沖工具的LIBOR基準為美元LIBOR，預計美元LIBOR對沖衍生工具的過渡將於二零二三年六月三十日前完成。本集團將更新其對沖記錄，以在作出更改的報告期末之前反映該指定變更(包括為對沖風險指定替代基準利率、修訂被對沖項目及對沖工具的說明)。對沖記錄的該等修訂並不要求本集團終止其對沖關係。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.17 抵銷金融工具

當本集團具有依法可執行權利以抵銷已確認金額，並有意圖按淨額結算或同時變現資產及清償負債時，金融資產及金融負債可互相抵銷，並於綜合財務狀況表以淨額呈報。依法可執行權利不可取決於未來事件，並且須在常規業務過程中以及於出現若干情況(如違約、無力償債、破產或終止合同等)時可予以執行。

2.18 存貨

存貨(主要包括供出售商品)主要採用加權平均法入賬，並按成本與可變現淨值兩者孰低者列賬。

2.19 應收賬款

應收賬款指就日常業務過程中所提供之服務或所售商品而應收客戶或代理的款項。應收賬款呈列為流動資產，除非預期於報告期末後12個月內無法收回。

應收賬款按可無條件獲得的對價金額進行初始確認，但當其包含重大融資成分時，按公允價值進行初始確認。其後續使用實際利率法按攤餘成本計量，並扣除按預期信貸虧損模型(附註3.1(b))得出的減值撥備。

2.20 現金及現金等價物

現金及現金等價物主要包括庫存現金、銀行通知存款及其他初始為期不超過三個月的短期高流動性投資。

本集團並無於綜合財務狀況表確認根據用戶委託存放於中國內地的銀行的現金款額(收取自其支付業務)，因為本集團根據相關用戶協議作為託管人持有該等現金款項。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.21 股本

普通股列為權益。與發售新股或購股權直接相關而產生的新增成本作為所得款項的扣除額列入權益。

倘任何集團公司購買本公司的權益工具，所支付的代價，包括任何直接歸屬的新增成本，作為庫存股份自本公司權益持有人應佔的權益中扣除，直至股份被註銷或重新發行為止。如股份其後被重新發行，任何已收取的代價，扣除任何直接歸屬的新增交易成本，均包括在本公司權益持有人的應佔權益內。

2.22 應付賬款

應付賬款指就日常業務過程中自供應商取得的服務或貨品的付款責任。應付賬款呈列為流動負債，除非於報告期末後12個月內付款未到期。

應付賬款按公允價值初始確認，其後以實際利率法按攤餘成本計量。

2.23 非控制性權益的認沽期權安排

本集團非控制性權益的認沽期權為本集團授出的金融工具，其持有人有權在若干條件達成時向本集團回售彼等於本集團若干非全資附屬公司的股份以換取現金或其他金融工具。倘本集團在認沽期權下並無無條件權利避免交付現金或其他金融工具，則須按認沽期權行使時估計未來現金流出的現值初始確認為金融負債，於綜合財務報表確認為「其他金融負債」。其後，倘本集團修訂付款估計，本集團將調整金融負債的賬面價值，以反映實際及經修訂的現金流出估計。本集團根據按金融工具的原先實際利率修訂的未來現金流出現值重新計算金融負債的賬面價值，有關調整於綜合權益變動表內確認。倘認沽期權到期而尚未行使，則負債終止確認，並相應調整權益。

認沽期權負債為流動負債，除非認沽期權於報告期末後十二個月後首次可予行使。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.24 借款、應付票據及借款費用

借款及本集團發行的應付票據初始按公允價值(扣除已產生之交易成本)確認。其後按攤餘成本列賬。所得款項(經扣除交易成本)與贖回價值的任何差額，於該等期限內以實際利率法於綜合收益表內確認。

就設立貸款融資已付的費用於部分或全部融資可能獲提取時確認為貸款融資的交易成本。在此情況下，該費用遞延直至提取。倘並無證據表明部分或全部融資可能獲提取，則該費用資本化作為流動資金服務的預付款項並於其相關融資期間攤銷。

借款及應付票據將被劃分為流動負債，除非本集團有權無條件將負債的結算日期遞延至報告期末後至少十二個月後。

直接歸屬於購買及建設合資格資產(即須耗用大量時間預備用於其擬定用途或出售的資產)的一般及專項借款費用，均計入該等資產的成本，直至該等資產實質上達到其預定可使用或可出售狀態。截至二零二一年十二月三十一日止年度，已資本化的財務成本對本集團而言並不重大。

2.25 即期及遞延所得稅

年內所得稅項開支包括即期及遞延所得稅，其於綜合收益表內確認，惟與確認於其他全面收益或權益有關的項目除外。在此情況下，所得稅項亦分別計入其他全面收益或權益。

即期所得稅乃按報告期末於本公司之附屬公司經營及產生應課稅收入之國家已實行或實質已實行之稅法計算。管理層定期評估適用稅法的詮釋情況，並考慮稅務機關是否可能接納不確定的稅務處理。當不可能接納時，本集團根據最可能的金額或預期值計量其稅項結餘，取決於何者為不確定性的解決提供更好的預測。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.25 即期及遞延所得稅(續)

遞延所得稅乃就資產及負債的稅務基準與其於綜合財務報表的賬面價值之間的暫時性差異按負債法確認。然而，倘遞延所得稅是因商譽或一項非業務合併交易相關的資產或負債的初始確認而產生，且進行該等交易時對會計或應課稅盈利或虧損並無影響，則無需同時確認遞延所得稅。遞延所得稅採用於報告期末已頒布或實質上已頒布並預期於相關遞延所得稅資產實現或遞延所得稅負債結算時適用的稅率(及稅法)釐定。

遞延所得稅資產只在有關暫時性差異及稅務虧損於可預見之將來很可能利用時方確認。

遞延所得稅負債按於附屬公司、聯營公司及合營公司的投資所產生的暫時性差異而計提，除非遞延所得稅負債的暫時性差異撥回的時間可由本集團控制，且暫時性差異在可預見將來不會撥回。一般而言，本集團無法控制聯營公司及合營公司的暫時性差異撥回。僅在訂有協議賦予本集團權力於可預見未來控制暫時性差異撥回時，才不會就聯營公司及合營公司的未分派盈利所產生的應課稅暫時性差異確認遞延所得稅負債。

僅在暫時性差異很可能將於日後撥回，且有充足的應課稅盈利可利用暫時性差異予以抵銷時，方會就因投資附屬公司、聯營公司及合營安排而產生的可扣減暫時性差異確認遞延所得稅資產。

當同時滿足遞延所得稅資產和遞延所得稅負債與同一稅務機關對本集團內同一納稅主體徵收的所得稅相關及和本集團內該納稅主體擁有淨額結算當期所得稅資產及當期所得稅負債的法定權利且有意按淨額結算時，遞延所得稅資產和遞延所得稅負債以抵銷後的淨額列示。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.26 僱員福利

(a) 僱員應享假期

僱員的年假權利於僱員應享有時確認。本集團按截至報告期末僱員已提供服務而可產生的年假的估計作出撥備。僱員可享有的病假及分娩假期僅會在放假時確認入賬。

(b) 退休金責任

本集團參與若干可供所有相關僱員享受的界定供款退休福利計劃。該等計劃一般以向政府成立的計劃或信託管理基金支付款項之方式運作。界定供款計劃指本集團以強制、合同或自願基準向獨立基金作出供款之退休金計劃。倘基金並無足夠資產就本年度及過往年度之僱員服務向所有僱員支付福利，本集團並無法定或推定責任作出進一步供款。本集團向界定供款計劃所作的供款於發生時確認為開支，不會以沒收自該等於供款悉數歸屬前離開計劃之僱員之供款扣減。

(c) 長期僱員福利責任

除參與上文所述界定供款計劃外，本集團亦向若干合資格僱員提供商業健康保險福利，直至其辭任或退休。該等責任分類為非流動負債，惟其預期將於報告期末後12個月內全數結算除外。

該等長期僱員福利責任按截至報告期末就僱員提供的服務產生的預期未來付款的現值使用預計單位貨計法計量。預期未來付款將採用於報告期末優質公司債券市場收益率貼現，該債券的期限及貨幣盡可能與估計未來現金流出一致。若相關貨幣並無有關優質公司債券之深度市場，則應用以該貨幣計值之政府債券於報告期末之市場收益率。因經驗調整及精算假設變動導致的重新計量於損益中確認。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.26 僱員福利(續)

(d) 長期服務獎勵

本集團就長期服務獎勵(即向符合若干標準資格的退休僱員支付現金作為一次性退休花紅，此被視為界定福利計劃)確認負債及開支。會計方法與上文所述長期僱員福利所用者類似，惟因經驗調整及精算假設變動導致的重新計量收益及虧損於其產生的期間內於其他全面收益中確認除外。

(e) 股份酬金福利

本集團經營若干股份酬金計劃(包括購股權計劃及股份獎勵計劃)，據此本集團得到僱員及其他合資格參與者的服務，作為本集團權益工具(包括購股權計劃及股份獎勵計劃)的代價。本集團授出權益工具所換得的僱員及其他合資格參與者的服務的公允價值在歸屬期間(即滿足所有具體歸屬條件的期間)確認為開支，並相應增加權益。

就授出購股權而言，將予列支的總額是經參考採用期權定價模型—「Enhanced FAS 123」二項式模型(「二項式模型」)授出的購股權的公允價值而釐定，包括市場表現條件(如本公司股價)的影響，但並無考慮服務條件及非市場表現條件的影響。就授出獎勵股份而言，將予列支的總額是經參考本公司股份於授出日期的市價釐定。本集團亦採用估值及精算方法評估本集團其他權益工具(根據股份酬金計劃適當授出)的公允價值。

非市場表現及服務條件包括於有關預期歸屬購股權數目的假設內。

從本公司的角度來說，向附屬公司僱員授出的權益工具乃為換取附屬公司的僱員為附屬公司的服務。因此，相關股份酬金開支被視為本公司財務狀況表內「於附屬公司的投資」或「其他應收款項」的一部分。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.26 僱員福利(續)

(e) 股份酬金福利(續)

於各報告期末，本集團修訂其對預期最終歸屬的購股權及獎勵股份數目的估計。於本集團綜合收益表內確認對原有估計作出的修訂(如有)的影響，並對權益作出相應調整。

所得款項(已扣除任何直接歸屬交易成本)於購股權獲行使時貸入股本(面值)及股本溢價。當已歸屬權益工具日後於屆滿日期前被沒收時，之前於股本溢價中確認的金額將被轉入保留盈利。

倘本集團回購已歸屬權益工具，向僱員及其他合資格參與者作出的付款須列賬為扣減權益，惟付款超逾所回購權益工具於回購日期計量的公允價值則除外。任何該等超逾部分須確認為開支。

倘按權益結算的獎勵的條款出現修改，確認的開支的最低限度為猶如該等條款並未獲修改。倘任何修改會增加以股份為基礎的支付安排的公允價值總額，或對僱員及其他合資格參與者有利，將於修改日期確認為額外開支。

按現金結算的以股份為基礎的支付交易為條款規定本集團按現金結算交易的安排。於歸屬條件滿足時，如果本集團產生一項以現金結算的負債，本集團須將該交易入賬列作一項按現金結算的以股份為基礎的支付交易。

就按現金結算的以股份為基礎的支付而言，按於各報告期末釐定之當前公允價值確認一項負債，該負債與所獲服務相等。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.27 準備

當本集團由於過往事件而承擔現時的法定或推定義務，且履行該義務很可能要求含有經濟利益的資源流出本集團，而該金額能夠可靠估計時，則確認為準備。並無就未來經營虧損確認準備。

倘存在多項類似義務，則其導致經濟利益流出以履行義務的可能性將於考慮義務整體類別後確定。即使同類別義務中任何一項導致經濟利益流出的可能性不大，仍會確認準備。

準備乃按預期履行義務所需支出的現值計量，而釐定現值所採用的除稅前貼現率反映現時市場評估的貨幣時間價值及義務特有的風險。隨時間流逝而增加的準備確認為利息開支。

2.28 收入確認

本集團主要於中國提供增值服務、網絡廣告服務、金融科技及企業服務以及其他互聯網相關服務而獲得收入。收入在商品或服務的控制權轉移至客戶時確認。視乎合同條款及合同所適用的法律規定，商品及服務的控制權或於一段時間內轉移，或於某一時點轉移。

(a) 增值服務

增值服務收入主要包括提供網絡遊戲及社交網絡服務的收入。網絡遊戲收入主要包括遊戲虛擬道具銷售收入，而社交網絡收入主要包括虛擬道具銷售收入(如訂購各種網絡平台的增值服務)，以及歸屬於社交網絡業務的遊戲收入。本集團於其網絡平台向用戶提供虛擬道具。最終用戶主要透過網絡支付渠道直接訂購增值服務。

增值服務收入於本集團提供服務履行其履約責任時確認。鑑於本集團有明確或隱含的責任維持在本集團平台上運營的虛擬道具供用戶登錄使用，收入在相關虛擬道具的估計使用年期內確認。不同虛擬道具的估計使用年期由管理層基於預期用戶關係期限或相關虛擬道具規定的有效期限(視乎相關虛擬道具各自期限而定)釐定。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.28 收入確認(續)

(a) 增值服務(續)

倘合同包括多項履約責任，本集團按相對獨立售價基準(根據向客戶收取或預期收取的價格釐定)分配交易價格至單項履約責任。

當本集團為其客戶直接提供增值服務並透過多個第三方平台收費時，該等第三方平台代表本集團收取相關服務收費(「網絡服務收費」)並有權按預先釐定的百分比收取平台提供方費用(作為「渠道及分銷成本」的一部分)。該等渠道及分銷成本由該等平台從向用戶代收的網絡服務收費中扣除，餘額交予本集團。本集團根據其於交易中擔任主要責任人或代理人(基於下文(e)所述標準的評估)將網絡服務收費按總額或淨額確認為收入。

本集團亦根據若干合作協議向第三方遊戲／應用開發商開放其網絡平台，該等協議當中本集團就其網絡平台用戶購買虛擬道具而支付及交納的費用按預定百分比向第三方遊戲／應用開發商支付分成。本集團根據其於交易中擔任主要責任人或代理人，釐定按總額或淨額呈列有關收入。

本集團基於所提供之不同增值服務的特定責任／義務採用不同收入確認方法。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.28 收入確認(續)

(b) 網絡廣告

網絡廣告收入主要包括來自媒體廣告以及來自社交及其他廣告的收入，視乎所投放廣告屬性及資源而定。

廣告合同乃為約定基於不同安排的價格及提供的廣告服務而簽訂，包括展示廣告(即在協定時間段內展示廣告)及效果廣告(基於實際效果計量)。

展示廣告按展示／曝光次數確認收入或視乎合同約定方式確認收入。效果廣告於相關特定效果指標達成時確認收入。倘合同包括多項履約責任時，本集團按相對獨立售價基準(根據向客戶收取或預期收取的價格釐定)分配交易價格至單項履約責任。

(c) 金融科技及企業服務

金融科技及企業服務收入主要包括提供金融科技及雲服務產生的收入。

金融科技服務收入主要包括來自支付、理財服務及其他金融科技服務的佣金，其一般基於交易金額或保留金額的價值按百分比釐定。有關該等佣金的收入於本集團提供服務履行其履約責任的時間點確認。

雲服務主要按訂購或消費基準收費。就基於指定服務期固定金額收費的雲服務合同而言，收入於服務交付予客戶時於訂購期內確認。就按消費基準提供的雲服務而言，收入基於客戶對資源的動用情況確認。當雲基準服務包括多項履約責任時，本集團按相對獨立售價基準(根據向客戶收取或預期收取的價格釐定)將交易價格分配至單項履約責任。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.28 收入確認(續)

(d) 其他收入

本集團的其他收入主要來自為第三方製作與發行電影及電視節目、內容授權，商品銷售及若干其他活動。本集團於提供相關服務時或當商品控制權轉移至客戶時確認其他收入。

(e) 主要責任人與代理人考慮事項

本集團視乎其於交易中擔任主要責任人或代理人，按總額或淨額基準呈報收入。倘本集團在指定產品或服務轉讓至客戶之前控制該產品或服務，或其有權指示第三方代表本集團向客戶提供產品或服務，則本集團為主要責任人。釐定本集團作為主要責任人的指標包括但不限於本集團是否(i)為安排的主要責任方；(ii)自主確立售價；(iii)酌情選擇供應商；(iv)更改產品或履行部分服務；及(v)參與釐定產品或服務規格。

(f) 合同負債及合同成本

合同負債指本集團因已自客戶收取對價(或已到期的對價金額)而須轉讓商品或服務予客戶的義務。本集團的合同負債主要包括虛擬道具、未攤銷預付代幣或預付卡及於未來期間須向若干投資公司提供的網絡流量與其他支持(其於開始日期按其公允價值計量)，以及向客戶提供的客戶忠誠獎勵(附註5(c))。

合同成本包括取得合同的增量成本及履行客戶合同的成本。合同成本以與各收入確認模式一致的方法進行攤銷。本集團已應用實際權宜之計將原本攤銷期為一年或以下的合同取得成本於產生時確認為開支。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.29 利息收入

利息收入透過對金融資產總賬面價值應用實際利率計算，惟其後成為信貸減值的金融資產則除外。就信貸減值的金融資產而言，實際利率則應用至金融資產的賬面淨值(扣除虧損撥備後)。利息收入呈列為「利息收入」，其主要為透過以持作現金管理目的之金融資產賺取。

2.30 股息收入

股息自以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產中收取。股息於收取款項的權利確定時於綜合收益表的「其他收益／(虧損)淨額」內確認。即使以收購前的盈利派發股息，此亦適用，除非該股息明確表示為收回部分投資成本。於此情況下，倘股息與以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產計量的投資有關，該股息於其他全面收益內確認。

2.31 政府撥款／補貼

來自政府的撥款／補貼於可合理地保證將會收取撥款／補貼且本集團將遵守所有隨附條件的情況下按其公允價值確認。

在該等情況下，撥款／補貼獲確認為收益或沖減撥款／補貼擬彌補的有關成本及開支。

2.32 租賃

本集團租賃土地(附註2.11)、各種樓宇、電腦及其他營運設備以及其他。租賃合同(除土地外)通常為不超過10年的固定期限。每份合同的租賃條款均單獨商定，並且包括眾多不同的條款及條件。租賃協議不包含契約條款，但租賃資產不得用作借款抵押。於所租用資產可供本集團使用之日，主體應確認一項使用權資產和相關負債。產生自土地租賃的使用權資產呈列為「土地使用權」。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.32 租賃(續)

租賃產生的資產及負債按現值基準進行初始計量。租賃負債包括以下租賃付款額的淨現值：

- 固定付款額(包括實質固定付款額)，扣除任何應收的租賃激勵；
- 以一項指數或比率為基準之可變租賃付款額；
- 承租人根據餘值擔保預計應付的金額；
- 購買選擇權的行權價(倘承租人合理確定將會行使該選擇權)；及
- 終止租賃所支付的罰款(倘租賃期反映承租人將行使該選擇權)。

租賃付款額應採用租賃內含利率進行折現。倘無法釐定該利率(本集團的租賃一般屬此類情況)，則使用承租人增量借貸利率，即個別承租人在類似經濟環境中按類似期間、抵押及條件借入獲得與使用權資產價值類似的資產所需資金必須支付的利率。

為釐定增量借貸利率，本集團：

- 在可能情況下，使用個別承租人最近獲得的第三方融資為出發點，作出調整以反映自獲得第三方融資以來融資條件的變動；
- 使用累加法，首先就本集團所持有租賃的信貸風險調整無風險利率(最近並無第三方融資)；及
- 進行特定於租約的調整，例如期間、國家、貨幣及抵押。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.32 租賃(續)

倘個別承租人可透過近期融資或市場數據獲得可觀察攤銷貸款利率，並擁有與租賃類似的付款情況，則本集團實體採用該利率為釐定增量借貸利率的出發點。

租賃付款於本金及融資成本間分配。融資成本於租期內自損益扣除，藉此制定各期間負債結餘的固定週期利率。

使用權資產以包含以下各項的成本計量：

- 租賃負債的初始計量金額；
- 於租賃開始日或之前支付的租賃付款額，扣除收到的租賃激勵；
- 發生的任何初始直接費用；及
- 復原成本。

使用權資產一般按直線法以資產使用壽命或租賃年期(以較短者為準)計算折舊。倘本集團合理確定行使購買選擇權，則使用權資產於相關資產的使用壽命內予以折舊。

與短期租賃相關的款項，按直線法於損益中確認為開支。租賃期為十二個月或以下且並無購買選擇權的租賃，即為短期租賃。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

2 主要會計政策的概要(續)

2.33 股息分派

分派予本公司股東的股息於本公司股東或董事會(如適用)批准派付期間且不再由本集團酌情決定時計入本集團及本公司財務報表中確認為負債。

就以非現金資產分配股息而言，將非現金資產作為股息分配的負債按宣派日期待分配的資產的公允價值計量。於報告期末及結算日期，本集團審閱及調整股息負債的賬面價值，股息負債公允價值的任何後續變動作為對股息分配金額的調整於權益中確認。結算時，已分配資產的公允價值(亦為股息負債的賬面價值)與已分配資產的賬面價值之間的差額(如有)於損益中確認。

待分配的非現金資產於綜合財務狀況表以「持有待分配資產」列示。

2.34 研究及開發費用

研究費用在發生時確認為開支。

有關設計及測試新產品或改良產品的開發項目成本，於符合確認條件時資本化，並每年進行減值測試。未能符合該等條件的其他開發支出乃於發生時確認為開支。先前已確認為開支的開發成本不得於往後期間確認為資產。

3 財務風險管理

3.1 財務風險因素

本集團的業務承受多種財務風險：市場風險(包括外匯風險、價格風險及利率風險)，信貸風險及流動性風險。本集團的整體風險管理策略旨在將本集團財務表現的潛在不利影響減至最低。風險管理由本集團管理層執行。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險

(i) 外匯風險

本集團從事國際營運，須承受多種外幣敞口(主要與港元、美元及歐元有關)所產生的外匯風險。未來商業交易或已確認資產及負債以本集團各附屬公司功能性貨幣以外的幣種計值，則產生外匯風險。本公司及主要海外附屬公司的功能性貨幣為美元，而在中國營運的附屬公司的功能性貨幣為人民幣。

本集團透過對本集團外匯淨額風險敞口進行定期評估，以管理其外匯風險。

本集團於二零二一年十二月三十一日所持有的面臨外匯風險的主要貨幣性資產及負債載列如下：

	美元計值 人民幣百萬元	非美元計值 人民幣百萬元
於二零二一年十二月三十一日		
流動貨幣性資產	11,059	4,587
非流動貨幣性資產	-	-
流動貨幣性負債	(6,224)	(2,671)
非流動貨幣性負債	(5,241)	(721)
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
	(406)	1,195
於二零二零年十二月三十一日		
流動貨幣性資產	10,238	3,902
非流動貨幣性資產	34	4
流動貨幣性負債	(8,650)	(2,408)
非流動貨幣性負債	(6,663)	(1,021)
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
	(5,041)	477



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

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)

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團呈報匯兌收益約人民幣8.04億元(二零二零年：匯兌虧損約人民幣4.38億元)，並於綜合收益表內列為「財務成本淨額」。

於二零二一年十二月三十一日，管理層認為，任何上述幣種兌這兩種主要功能性貨幣匯率的合理變動不會導致集團業績發生重大變化，原因是以外屬公司的功能性貨幣以外的幣種計值的金融資產及負債的賬面淨值被視為並不重大。因此，並無呈列外匯風險敏感度分析。

(ii) 價格風險

本集團承擔的權益價格風險主要來自本集團持有的投資，其分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(附註24)或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(附註25)。為管理該等投資產生的價格風險，本集團已多樣化其投資組合。該等投資乃為策略目的，或為同步實現投資收益及平衡本集團流動資金水平而作出。每項投資均由管理層逐項處理。

敏感度分析乃由管理層執行，以評估於各報告期末本集團財務業績所面臨的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的權益價格風險。於二零二一年十二月三十一日，倘本集團持有的各項工具的價格增加／減少5%(二零二零年十二月三十一日：5%)，年度盈利將由於分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的金融工具收益／虧損而增加／減少約人民幣98.15億元(二零二零年：人民幣83.26億元)，而其他全面收益將由於分類為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的金融工具收益／虧損而增加／減少約人民幣123.48億元(二零二零年：人民幣105.29億元)。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(iii) 利率風險

本集團的收益及經營現金流量幾乎不受市場利率變動的影響，而本集團並無任何重大計息資產，惟向投資公司及投資公司股東提供的貸款、初始為期超過三個月的定期存款、受限制現金以及現金及現金等價物除外，詳情於附註 26、29 及 31 中披露。

若初始為期超過三個月的定期存款利率上升／下降 50 個基點，截至二零二一年十二月三十一日止年度的除稅前盈利將增加／減少人民幣 5.17 億元(二零二零年：人民幣 5.01 億元)。若現金及現金等價物利率上升／下降 50 個基點，截至二零二一年十二月三十一日止年度的除稅前盈利將增加／減少人民幣 8.40 億元(二零二零年：人民幣 7.64 億元)。

本集團亦面臨來自借款及應付票據(代表本集團大部分債務，有關詳情於附註 36 及 37 中披露)的利率變動風險。按浮動利率計息的借款及應付票據遂使本集團面臨現金流量利率風險，至於按固定利率計息的借款及應付票據則使本集團面臨公允價值利率風險。

本集團定期監控其利率風險以識別在出現重大利率變動時是否有任何過高的風險，並在必要時透過使用利率掉期管理其現金流量利率風險。

本集團訂立若干利率掉期合約以對沖浮動利率借款及優先票據產生的風險。根據該等利率掉期合約，本集團與對手方同意按規定的間隔交換按參考協定名義金額計算的固定合約利率與浮動利率利息金額之間的差額。該等利率掉期合約具有將借款及優先票據由浮動利率轉為固定利率的經濟影響並合資格作為對沖會計法。本集團於二零二一年十二月三十一日的未平倉利率掉期合約主要詳述於附註 27 及 39。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(iii) 利率風險(續)

利率掉期對本集團財務狀況及表現的影響載列如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
利率掉期		
賬面價值(流動資產)	-	1
賬面價值(非流動資產)	1,253	4
賬面價值(流動負債)	(109)	-
賬面價值(非流動負債)	(249)	(1,937)
名義金額	104,708	100,889
到期日	二零二二年 三月二十九日 至二零二六年 二月二十四日	二零二一年 六月十五日 至二零二四年 十二月二十三日
對沖率	1:1	1:1
自一月一日起未平倉的對沖工具的公允價值變動	2,796	(1,552)
用以釐定對沖有效性的被對沖項目價值變動	2,796	(1,552)
年內加權平均對沖率	0.77%	0.88%
受銀行間同業拆借利率改革直接影響的名義金額	104,708	100,889

目前採用的掉期涵蓋大部分未償還的浮動利率借款及應付票據本金。

於二零二一年及二零二零年十二月三十一日，管理層認為利率的任何合理變動不會導致本集團業績出現重大變動，原因是本集團因其浮動利率借款及應付票據產生的現金流量利率風險經考慮對沖影響後被認為不重大。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(a) 市場風險(續)

(iii) 利率風險(續)

本集團繼續持有對沖工具的上述浮動利率借款及應付票據的LIBOR基準為美元LIBOR。下表載有本集團於二零二一年十二月三十一日持有的所有參考美元LIBOR的金融工具及尚未過渡至替代利率基準的金融工具的詳情：

其中：截至二零二一年 於二零二一年 十二月三十一日				十二月三十一日 尚未過渡至替代利率基準			
十二月三十一日的賬面價值				資產		負債	
資產	負債	資產	負債	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元	人民幣百萬元
與美元LIBOR掛鈎的 資產及負債							
按攤餘成本計量							
借款	-	140,552	-	140,552			
應付票據	-	7,970	-	7,970			
按公允價值計量							
其他金融資產	1,253	-	1,253	-			
其他金融負債	-	358	-	358			
與美元LIBOR掛鈎的 資產及負債總額							
	1,253	148,880		1,253		148,880	

管理層正在密切監控替代選擇的進展，並持續評估潛在影響。預計過渡將於二零二三年六月三十日前完成，且截至二零二一年十二月三十一日止年度並無產生重大影響。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險

本集團面臨與存放於銀行及金融機構的現金和存款、應收賬款、其他應收款項，以及短期投資(按攤餘成本計量、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益及以公允價值計量且其變動計入損益)相關的信貸風險。各類別該等金融資產的賬面價值代表本集團面臨與相應類別金融資產相關的最大信貸風險。

應收賬款結餘的大部分乃應收自網絡廣告客戶及代理商、內容製作相關客戶、金融科技與雲客戶以及第三方平台提供商。為管理應收賬款產生的風險，本集團制定政策以確保與按信貸條款向信貸記錄良好的對手方交易獲取收入，且管理層持續對其對手方進行信貸評估。授予該等客戶的信用期於附註30披露，並經考慮該等客戶的財務狀況、過往經驗及其他因素對其信用質素進行評估。本集團擁有大量客戶且並無重大集中信貸風險。

其他應收款項主要包括與金融服務有關的應收款項、應收利息、向投資公司及投資公司股東提供的貸款、租金按金及其他應收款項。管理層對貸款進行分類管理，並根據歷史結算記錄及過往經驗對其他應收款項的可收回性作出定期評估及個別評估。

對於使用預期信貸虧損模型計量減值虧損的金融資產，本集團評估其信貸風險自初始確認後是否已顯著增加，並運用如下三階段減值模型計量其減值準備並確認其預期信貸虧損：

- 第1階段：倘信貸風險自初始確認後並未顯著增加，則金融資產納入第1階段。
- 第2階段：倘信貸風險自初始確認後已顯著增加，但尚未將其視為已發生信貸減值，則金融工具納入第2階段。
- 第3階段：倘金融工具已發生信貸減值，則金融資產納入第3階段。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

本集團在釐定信貸風險是否顯著增加時，會考慮不同金融工具的信貸風險特徵。對於信貸風險有或沒有顯著增加的金融工具，分別撥備存續期或12個月的預期信貸虧損。

本集團在資產初始確認時考慮違約的可能性，並於各年度持續評估信貸風險是否顯著增加。在評估信貸風險是否顯著增加時，本集團將報告日資產發生違約的風險與初始確認日發生違約的風險進行比較，尤其考量下列各項指標：

- 內部信貸等級；
- 可獲得的外部信貸等級；
- 導致對手方履行責任的能力出現重大變動的業務、財務或經濟狀況的實際或預期重大不利變動；
- 對手方經營業績的實際或預期重大變動；及
- 對手方預期表現及行為的重大變動，包括對手方的付款狀況的變動。

(i) 現金及存款的信貸風險

為管理該風險，本集團僅與中國境內的國有銀行及金融機構以及中國境外的著名國際銀行及金融機構進行交易。該等銀行及金融機構近期並無拖欠記錄。預期信貸虧損接近零。

(ii) 應收賬款的信貸風險

本集團按國際財務報告準則第9號的規定應用簡化法計提預期信貸虧損撥備，該規定允許就所有應收賬款使用整個存續期的預期虧損撥備。鑑於該等對手方的財務狀況及過往應收其款項的收款記錄良好且違約風險不重大，為計量預期信貸虧損，應收賬款已按共同信貸風險特徵及逾期天數進行分組。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(b) 信貸風險(續)

(ii) 應收賬款的信貸風險(續)

預期虧損率乃根據於二零二一年十二月三十一日前 12 個月期間收入的付款情況及此期間內錄得的相應過往信貸虧損，或應收賬款通過連續拖欠階段發展至核銷的可能性而釐定。過往虧損率會作出調整，以反映影響客戶償付應收款項能力的宏觀經濟因素的目前及前瞻性信息。本集團已識別出國內生產總值為最相關的因素。於進行前瞻性調整時考慮各種經濟情景，包括新型冠狀病毒疫情情況的近期影響。

當對手方無法於合約付款到期後 90 天內付款，則出現應收賬款違約。為計量預期信貸虧損，應收賬款已按共同信貸風險特徵(例如行業)基準進行分組，目的為便於分析識別信貸風險的顯著增加並及時確認虧損撥備。當已用盡一切可行方法收回應收賬款並確定無法以合理預期方式收回，則會全部或部分撇銷應收賬款。無法以合理預期方式收回的指標包括(其中包括)債務人無法與本集團達成還款計劃以及無法就逾期三年以上的款項作出合約付款。

應收賬款的減值虧損於經營盈利內呈列為減值虧損淨額。其後收回在先前撇銷的金額會於同一項目入賬。

(iii) 其他應收款項的信貸風險

管理層認為，當其他應收款項的違約風險較低且發行人有能力在短期內履行其合同現金流責任，則其他應收款項的信貸風險並不重大，確認的虧損撥備故此僅限於 12 個月的預期虧損。鑑於違約風險及信貸風險自初始確認以來並不重大，管理層認為，12 個月預期虧損方法項下的預期信貸虧損並不重大。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動性風險

本集團旨在持有充足的現金及現金等價物與即時有價證券，其中即時有價證券分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。由於本集團業務的多變性，本集團透過持有充裕的現金及現金等價物與即時有價證券，以維持資金的靈活性。

下表對本集團的金融負債(此乃按照相關的到期組別)根據由報告期末至合約到期日的剩餘期間(或在無固定到期日情況下或須償付金融負債的最早日期)進行分析。表內披露的金額為合約未貼現的現金流量或將予交付的金融資產的賬面價值。

	1年以下 人民幣百萬元	1年至2年 人民幣百萬元	2年至5年 人民幣百萬元	5年以上 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於二零二一年十二月三十一日					
非衍生工具：					
應付票據	4,856	14,268	42,196	152,539	213,859
長期應付款項	-	5,917	4,092	51	10,060
借款	20,937	9,046	131,505	6	161,494
租賃負債	5,877	5,192	9,541	3,711	24,321
其他金融負債	3,795	2,117	2,848	1,016	9,776
應付賬款、其他應付款項及 預提費用(不包括已收客戶 及其他預付款項、預提 僱員成本及福利)	140,690	-	-	-	140,690
以實物分派的應付股息	102,451	-	-	-	102,451
衍生工具：					
其他金融負債	109	77	172	-	358
	<u>278,715</u>	<u>36,617</u>	<u>190,354</u>	<u>157,323</u>	<u>663,009</u>



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.1 財務風險因素(續)

(c) 流動性風險(續)

	1年以下 人民幣百萬元	1年至2年 人民幣百萬元	2年至5年 人民幣百萬元	5年以上 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於二零二零年十二月三十一日					
非衍生工具：					
應付票據	3,994	3,994	41,182	119,495	168,665
長期應付款項	–	3,486	6,551	120	10,157
借款	15,609	5,529	110,160	2	131,300
租賃負債	3,986	3,294	5,492	2,465	15,237
其他金融負債	4,994	2,207	4,279	603	12,083
應付賬款、其他應付款項及 預提費用(不包括已收客戶 及其他預付款項、預提 僱員成本及福利)	121,903	–	–	–	121,903
衍生工具：					
其他金融負債	31	309	1,617	–	1,957
	<u>150,517</u>	<u>18,819</u>	<u>169,281</u>	<u>122,685</u>	<u>461,302</u>



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.2 資本風險管理

本集團資本管理政策的目標，是保障本集團能繼續營運和支持本集團可持續發展，以為股東提供回報，同時兼顧其他持份者的利益，並維持最佳的資本結構以長遠提升股東價值。

資本指權益及外部債務(包括借款及應付票據)。為了維持或調整資本結構，本集團可能會調整支付予股東的股息金額、向股東發還資金、發行新股、回購本公司股份或籌借／償還債務。

本集團基於其業務及財務風險情況評估其信譽，並通過定期審閱其債務／經調整除利息、稅項、折舊及攤銷前盈利(「EBITDA」)(附註)比率監控其資本，該比率為本集團償付其所有債務能力的標準，進而反映了本集團的財務健康及流動性狀況。債務總額／經調整 EBITDA 比率按債務總額除以經調整 EBITDA 計算如下：

於十二月三十一日

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
借款(附註 36)	155,939	126,387
應付票據(附註 37)	145,590	<u>122,057</u>
債務總額	301,529	<u>248,444</u>
經調整 EBITDA (附註)	194,798	<u>183,314</u>
債務總額／經調整 EBITDA 比率	1.55	<u>1.36</u>

附註：

經調整 EBITDA 指經營盈利扣除利息收入及其他收益／(虧損)淨額，加回物業、設備及器材、投資物業及使用權資產的折舊，無形資產及土地使用權攤銷，以及按權益結算的股份酬金開支。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計

下表按計量公允價值所用估值方法之輸入數據的層級分析本集團於二零二一年十二月三十一日的以公允價值列賬的金融工具。有關輸入數據在公允價值層級中分類為三級，具體如下：

- 相同資產或負債的活躍市場報價(未經調整)(第一級)；
- 除包含於第一級的報價外，評估所需資料來自資產或負債的可觀察的直接(即價格)或間接(即源自價格)資料(第二級)；及
- 資產或負債評估所需資料並非基於可觀察市場數據(即不可觀察的資料)(第三級)。

	第一級 人民幣百萬元	第二級 人民幣百萬元	第三級 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於二零二一年十二月三十一日				
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	23,566	8,069	171,122	202,757
以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產	227,788	–	22,469	250,257
持有待分配資產	102,451	–	–	102,451
其他金融資產	–	1,709	17	1,726
其他金融負債	–	358	2,444	2,802
以實物分派的應付股息(附註)	102,451	–	–	102,451
於二零二零年十二月三十一日				
以公允價值計量且其變動計入 損益的金融資產	27,620	5,646	139,271	172,537
以公允價值計量且其變動計入 其他全面收益的金融資產	199,465	–	13,626	213,091
其他金融資產	–	1,120	9	1,129
其他金融負債	–	1,957	3,352	5,309



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

附註：

其指以實物分派導致的股息負債，按待分配的京東集團股份有限公司(「京東集團」)股份的公允價值計量(附註15(b))。

於活躍市場進行交易的金融工具的公允價值，乃參考報告期末所報市價決定。倘交易、交易商、經紀、行業團體、定價服務或監管機構即時及定期提供報價，而相關價格乃按公平合理基準如實定期反映現行市場交易，則視為活躍市場。該等工具列入第一級。

對不存在活躍市場交易的金融工具，其公允價值乃採用估值方法計算釐定。該等估值方法最大限度地使用有效的可觀察市場數據，且最大限度地減輕對公司特定估計的依賴程度。倘評估一項金融工具的公允價值所需的所有重大資料可觀察獲得，則該項工具會被列入第二級。

倘一項或多項重大資料並非基於可觀察市場數據，則該項工具會被列入第三級。

用於對金融工具作出估值的特定評估方法主要包括：

- 同類工具的交易商報價；
- 利率掉期的公允價值按基於可觀察的收益率曲線所作估計未來現金流量的現值計算；及
- 其他用於釐定金融工具公允價值的方法(例如貼現現金流量分析)。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

截至二零二一年十二月三十一日止年度，就持續以公允價值計量而言，第一級與第二級之間並無轉撥。有關第三級計量的轉入及轉出載於下表，其呈列截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度第三級的金融工具的變動：

	金融資產		金融負債	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年初結餘	152,906	123,093	3,352	1,873
增加	79,756	56,393	102	2,142
業務合併	—	10	—	—
處置／結算	(11,333)	(4,902)	(803)	(1,246)
轉撥	(90,778)	(41,653)	—	—
於其他全面收益確認的				
公允價值變動	17,120	2,133	—	—
於損益確認的公允價值變動*	52,076	25,748	(46)	635
外幣折算差額	(6,139)	(7,916)	(161)	(52)
年末結餘	193,608	152,906	2,444	3,352
* 包括報告期末所持結餘中於損益 確認的未實現收益／(虧損)	12,053	11,032	(113)	636



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

附註：

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，由第三級轉撥至第一級主要由於現有投資公司成功首次公開售股所致。

估值流程輸入數據及與公允價值的關係(第三級)

為進行財務報告，本集團有一個對該等第三級工具執行估值的團隊。該團隊至少每季度執行一次估值或進行必要的更新，這與本集團的季度報告日期一致。該團隊每年亦會採用多種估值方法釐定本集團第三級工具的公允價值，必要時亦可能會引入並諮詢外部評估師。

第三級工具的組成部分主要包括分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產或以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的於非上市公司的投資、其他金融資產及其他金融負債。其他金融負債主要包括與若干業務合併有關的應付或有代價。由於該等投資及工具並非於活躍市場交易，其大部分的公允價值已採用適用估值方法釐定，包括可比公司法、可比交易法及其他期權定價模式等。該等估值方法採用重大判斷、假設及輸入數據，包括無風險利率、預期波幅、相關財務預測及近期市場交易資料(如投資公司近期所執行融資交易)以及其他風險等。

下表概述有關用於非上市公司投資的第三級公允價值計量的重大不可觀察輸入數據的定量資料。

描述	於十二月三十一日的		重大不可觀察 輸入數據範圍	於十二月三十一日的 輸入數據	不可觀察輸入數據 與公允價值的關係
	公允價值 二零二一年 人民幣百萬元	輸入數據 二零二零年 人民幣百萬元			
以公允價值計量且其變動 計入損益的金融資產 及以公允價值計量且其 變動計入其他全面收益的 金融資產內的於非上市 公司的投資	185,774	147,132 預期波幅	29% 至 70%	27% 至 63% 取決於本集團所持有 股份的權利及限制	
		無風險利率	-0.58% 至 5.39%	0.15% 至 5.35%	



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

3 財務風險管理(續)

3.3 公允價值估計(續)

附註：(續)

就與一間主要從事電視劇及電影製作業務的附屬公司的業務合併有關的或有代價而言，重大不可觀察輸入數據為純利增長率及預期波幅分別為10%(二零二零年十二月三十一日：15%)及30%(二零二零年十二月三十一日：35%)。增長率越高，公允價值越高；預期波幅越高，公允價值越低。

就本集團於非上市公司的投資的公允價值而言，敏感度分析由管理層進行，詳情請參閱附註3.1(a)(ii)。

就與業務合併有關的或有代價的公允價值而言，倘純利增長率於二零二一年十二月三十一日上升或下降5%，公允價值將增加約人民幣0.36億元(二零二零年：人民幣0.73億元)或減少約人民幣0.45億元(二零二零年：人民幣0.97億元)。倘預期波幅於二零二一年十二月三十一日上升或下降5%，則公允價值將減少約人民幣0.37億元(二零二零年：人民幣0.66億元)或增加約人民幣0.41億元(二零二零年：人民幣0.66億元)。

4 重要會計估計及判斷

估計及判斷會根據過往經驗及其他因素，包括在若干情況下相信將會合理發生的預期未來事件，而不斷作出評估。

本集團作出有關未來的估計及假設，所得出的會計估計按定義，將甚少等同相關的實際結果。蘊含可能導致於下一個財政年度內對資產與負債的賬面價值作出重大調整的重要風險之估計及假設於下文討論：

(a) 本集團網絡平台提供虛擬道具的估計使用年期

如附註2.28(a)載述，最終用戶購買本集團網絡平台提供的若干虛擬道具，相關收入根據該等虛擬道具的估計使用年期予以確認。不同虛擬道具的估計使用年期由管理層基於預期用戶關係期限或相關虛擬道具規定的有效期限(視乎相關虛擬道具各自期限而定)釐定。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

4 重要會計估計及判斷(續)

(a) 本集團網絡平台提供虛擬道具的估計使用年期(續)

釐定預期用戶關係期限需要作出重大判斷，包括但不限於過往用戶消費模式、流失率及營銷活動的反應、遊戲生命週期以及本集團的營銷策略。本集團已採取一項定期評估政策，一旦出現跡象顯示預期用戶關係期限發生變化，即須評估虛擬道具的估計使用年期。

本集團將會持續監控虛擬道具的平均使用年期。該等使用年期或會有別於過往時期，而任何估計變動或會令收入按與過往時期不同的基準予以確認。

(b) 非金融資產的可收回性

本集團每年測試商譽是否出現任何減值。當發生事件或情況有變而顯示可能無法完全收回賬面價值時，我們會審閱商譽及其他非金融資產(主要包括物業、設備及器材、在建工程、其他無形資產、投資物業、土地使用權、使用權資產以及於聯營公司及合營公司的投資等)減值。可收回金額乃根據使用價值計算或公允價值減處置成本釐定。該等計算須運用判斷及估計。

識別本集團商譽與其他非金融資產存在的任何減值跡象，就減值審閱目的釐定合適減值方法(即公允價值減處置成本或使用價值)以及就所採用的估值模型(包括貼現現金流量法及市場法)選擇適用的關鍵假設均需要作出判斷。改變管理層選定用來評估減值的假設可能會對減值測試的結果產生重大影響，並相應影響本集團的財務狀況及經營業績。倘所使用關鍵假設出現重大不利變動，則可能需要在綜合收益表中確認額外減值。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

4 重要會計估計及判斷(續)

(c) 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產及其他金融負債的公允價值計量

評估按第三級公允價值等級計量的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產及其他金融負債的公允價值需要作出重大估計，包括無風險利率、預期波幅、相關財務預測、近期市場交易資料(如投資公司近期所執行融資交易)及其他假設。該等假設及估計的變動可能對該等投資各自的公允價值造成重大影響。

(d) 股份酬金安排

如附註2.26(e)所述，本集團授予僱員及其他合資格參與者購股權。而董事已採用二項式模型釐定所授購股權的公允價值總額，並作為相關歸屬期開支。董事須根據過往經驗及其他相關因素對運用二項式模型的關鍵參數作出重大估計及判斷，例如無風險利率、股息率及預期波幅等(附註35)。該等估計及判斷的變動可能對所授出的該等購股權的公允價值造成重大影響。

於二零二一年，採用二項式模型釐定的向僱員及其他合資格參與者授出的購股權的公允價值約為29.94億港元(約等於人民幣25.13億元)(二零二零年：約10.73億港元(約等於人民幣9.76億元))。

本集團需估計將於購股權及獎勵股份歸屬期間結束時預期留任本集團的獲授予者的每年百分比(「預期留職率」)，以釐定於綜合收益表內列支的股份酬金開支金額。倘最終留職率有別於初步估計，有關差額將影響後續期間的股份酬金開支。於二零二一年十二月三十一日，本集團全資附屬公司的預期留職率評估為不低於89%(二零二零年十二月三十一日：不低於91%)。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

4 重要會計估計及判斷(續)

(e) 所得稅

本集團須繳納多個司法權區的所得稅。在釐定全球所得稅撥備金額時需作出重大判斷。倘該等事宜的最終稅務結果與最初入賬的金額不同，該等差額將影響稅務釐定期內的即期所得稅及遞延所得稅。

(f) 合併範圍

僅當存在控制權時須合併入賬。當本集團具備下列所有因素時，本集團控制該投資公司：(i)對投資公司擁有權力；(ii)因其參與投資公司而享有或有權享有可變回報；及(iii)擁有運用其對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收益及風險，惟在特定情況下，亦包括與本集團特定相關的營運價值。本集團於評估其對投資公司的控制權時無法單獨考慮該三種因素。倘控制因素不透明，則會在評估中應用重大判斷，此乃基於對所有相關事實及情況的整體分析。

倘存在事實及情況表明該三項控制因素其中一項或多項有變動時，本集團須重估其是否控制投資公司。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

5 分部資料及收入

(a) 分部及主要業務描述

主要營運決策者主要包括本公司執行董事。彼等藉審閱本集團的內部報告評估業績、分配資源以及依據該等報告釐定各經營分部。

本集團於截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度有以下可報告分部：

- 增值服務；
- 網絡廣告；
- 金融科技及企業服務；及
- 其他。

「其他」業務分部包括投資、為第三方製作與發行電影及電視節目、內容授權，商品銷售及若干其他活動。

主要營運決策者主要根據各經營分部的分部收入及毛利評估經營分部的業績。銷售及市場推廣開支以及一般及行政開支為該等經營分部整體上產生的共同成本，故不獲納入主要營運決策者用以分配資源及評估分部業績表現的分部表現指標當中。利息收入、其他收益／(虧損)淨額、財務成本淨額、分佔聯營公司及合營公司盈利／(虧損)淨額及所得稅開支亦不獲分配至單個經營分部。

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，分部間概無任何重大交易。向主要營運決策者報告的來自外部客戶的收入乃與綜合收益表採用一致的方式計量。

提供予主要營運決策者的其他資料(連同分部資料)乃按與該等綜合財務報表所採用的一致的方式計量。概無向主要營運決策者提供分部資產及分部負債資料。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

5 分部資料及收入(續)

(a) 分部及主要業務描述(續)

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度向主要營運決策者提供的可報告分部資料呈列如下：

	截至二零二一年十二月三十一日止年度				
	金融科技及				
	增值服務 人民幣百萬元	網絡廣告 人民幣百萬元	企業服務 人民幣百萬元	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
分部收入	<u>291,572</u>	<u>88,666</u>	<u>172,195</u>	<u>7,685</u>	<u>560,118</u>
毛利	<u>152,936</u>	<u>40,594</u>	<u>51,396</u>	<u>1,018</u>	<u>245,944</u>
收入成本					
折舊	<u>5,797</u>	<u>5,322</u>	<u>10,268</u>	<u>106</u>	<u>21,493</u>
攤銷	<u>18,740</u>	<u>7,810</u>	<u>72</u>	<u>1,973</u>	<u>28,595</u>

	截至二零二零年十二月三十一日止年度				
	金融科技及				
	增值服務 人民幣百萬元	網絡廣告 人民幣百萬元	企業服務 人民幣百萬元	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
分部收入	<u>264,212</u>	<u>82,271</u>	<u>128,086</u>	<u>7,495</u>	<u>482,064</u>
毛利	<u>142,925</u>	<u>42,260</u>	<u>36,251</u>	<u>96</u>	<u>221,532</u>
收入成本					
折舊	<u>5,006</u>	<u>3,331</u>	<u>9,170</u>	<u>87</u>	<u>17,594</u>
攤銷	<u>17,771</u>	<u>6,628</u>	<u>30</u>	<u>2,329</u>	<u>26,758</u>

毛利至除稅前盈利的調節載於綜合收益表。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

5 分部資料及收入(續)

(a) 分部及主要業務描述(續)

本公司註冊成立於開曼群島，而本集團主要在中國內地經營業務。截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，按地理位置的收入總額明細如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
收入		
－中國內地	513,688	448,165
－其他	46,430	33,899
	560,118	482,064

本集團亦於北美、歐洲及其他地區開展業務，並持有於多個地區的投資(包括於聯營公司的投資、於合營公司的投資、以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產、以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產及持有待分配資產)。相關資產總額的地域資料如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
經營資產		
－中國內地	490,415	400,062
－其他	243,296	242,477
投資		
－中國內地及香港	539,900	415,685
－北美	148,455	141,876
－亞洲(除中國內地及香港外)	103,386	61,894
－歐洲	63,117	57,750
－其他	23,795	13,681
	1,612,364	1,333,425



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

5 分部資料及收入(續)

(a) 分部及主要業務描述(續)

於二零二一年十二月三十一日，位於中國內地及其他地區的非流動資產(金融工具及遞延所得稅資產除外)總額分別為人民幣4,465.65億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣4,008.77億元)及人民幣1,826.12億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣1,774.27億元)。

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，自單一外部客戶全部收入均低於本集團收入總額的10%。

(b) 拆分客戶合同收入

在下表中，本集團的客戶合同收入按收入來源拆分。該表亦包括分部資料調節(附註5(a))。

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
客戶合同收入		
－增值服務	291,572	264,212
遊戲	174,314	156,101
社交網絡	117,258	108,111
－網絡廣告	88,666	82,271
社交及其他廣告	75,349	67,979
媒體廣告	13,317	14,292
－金融科技及企業服務	172,195	128,086
－其他	7,685	7,495
	560,118	482,064



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

5 分部資料及收入(續)

(c) 與客戶合同有關的資產及負債

本集團已確認以下與客戶合同有關的負債列入「遞延收入」：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
合同負債：		
增值服務	62,261	60,612
網絡廣告	2,588	4,797
金融科技及企業服務	6,601	6,952
其他	108	181
	71,558	72,542

附註：

(i) 合同負債

合同負債主要包括虛擬道具、未攤銷的預付代幣或充值卡以及於未來期間須向若干投資公司提供的網絡流量與其他支持(其於相關開始日期按其公允價值計量)，以及向客戶提供的客戶忠誠獎勵。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

5 分部資料及收入(續)

(c) 與客戶合同有關的資產及負債(續)

附註：(續)

(ii) 就合同負債確認的收入

下表顯示本報告期間確認的收入中與結轉年初合同負債有關的金額：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年初合同負債結轉確認的收入：		
增值服務	56,562	43,030
網絡廣告	2,665	3,034
金融科技及企業服務	5,636	1,783
其他	181	137
	65,044	47,984

於二零二一年及二零二零年十二月三十一日，因獲取客戶合同或履行客戶合同而資本化的合同成本金額不重大。

6 利息收入

利息收入主要指來自銀行存款的利息收入，銀行存款包括活期存款及定期存款。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

7 其他收益淨額

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
處置及視同處置投資公司的收益淨額(附註(a))	118,051	24,390
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值收益淨額 (附註(b))	47,560	37,257
於投資公司、商譽及收購產生的其他無形資產的減值撥備(附註(c))	(25,028)	(11,422)
補貼及退稅	8,888	7,922
其他金融工具公允價值收益淨額	157	1,652
捐款(附註(d))	(2,050)	(2,600)
股息收入	660	1,765
其他	1,229	(1,833)
	149,467	57,131

附註：

(a) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，處置及視同處置收益約為人民幣1,180.51億元，包括以下各項：

- 因若干聯營公司發行新股權而攤薄本集團所持該等聯營公司股權權益產生的收益淨額約人民幣186.46億元(二零二零年：人民幣154.92億元)(附註21)。該等投資公司主要從事遊戲開發、金融、網絡視頻分享平台、電子商務及互聯網相關業務；及
- 處置、部分處置或其他視同處置本集團各項投資的總收益淨額約人民幣994.05億元(二零二零年：人民幣88.98億元)，主要包括以下各項：
 - (i) 因於京東集團的投資而產生的收益約人民幣780億元，詳情載於附註21(b)(i)；
 - (ii) 由於一名董事會代表任期屆滿令一間從事遊戲開發的投資公司自聯營公司轉撥至以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產而產生的收益約人民幣116億元(附註25(v))；及
 - (iii) 因Sogou Inc.('搜狗')(由於聯營公司的投資轉撥至附屬公司的投資)私有化完成而產生的收益約人民幣38.07億元(附註42(a))。

(b) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的公允價值收益淨額包括因若干投資公司估值增加產生的收益淨額約人民幣474.24億元(二零二零年：人民幣372.57億元)及與理財投資相關的收益淨額約人民幣1.36億元(二零二零年：零)。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

7 其他收益淨額(續)

附註：(續)

(c) 於投資公司、商譽及收購產生的其他無形資產的減值撥備主要包括以下各項：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
於聯營公司的投資(附註21)	15,391	5,254
於合營公司的投資及其他	924	1,388
商譽及收購產生的其他無形資產(附註20)	8,713	4,780
	25,028	11,422

(d) 捐款主要包括慈善基金人民幣16億元及用於可持續社會價值及共同富裕計劃(「SSV及CPP」)的人民幣4.50億元。

8 按性質劃分的開支

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
交易成本(附註(a))	129,136	107,628
僱員福利開支(附註(b)及附註13)	95,523	69,638
內容成本(不包括無形資產攤銷)	66,911	58,285
無形資產攤銷(附註(c)及附註20)	31,430	29,073
推廣及廣告費	31,335	26,596
頻寬及服務器託管費(不包括使用權資產折舊)	27,260	21,876
物業、設備及器材、投資物業以及使用權資產折舊(附註16及附註18)	26,166	21,458
核數師酬金		
－審核及審核相關服務	148	127
－非審核服務	54	37
－稅務諮詢	14	11
－盡職調查服務	23	8
－其他服務	17	18



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

8 按性質劃分的開支(續)

附註：

- (a) 交易成本主要包括銀行手續費、渠道及分銷成本。
- (b) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團就研究及開發產生的開支約為人民幣 518.80 億元(二零二零年：人民幣 389.72 億元)，其中包括僱員福利開支約人民幣 429.58 億元(二零二零年：人民幣 316.43 億元)。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，僱員福利開支包括股份酬金開支約人民幣 222.22 億元(二零二零年：人民幣 137.45 億元)，其中包括就 SSV 及 CPP 產生的開支約人民幣 0.21 億元(二零二零年：零)。

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，概無重大開發開支資本化。

- (c) 無形資產攤銷費用主要與視頻及音樂內容、遊戲特許權以及其他內容等媒體內容相關。截至二零二一年十二月三十一日止年度，媒體內容的攤銷約人民幣 283.93 億元(二零二零年：人民幣 266.20 億元)。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，無形資產攤銷包括因業務合併而產生的無形資產攤銷約人民幣 46.51 億元(二零二零年：人民幣 32.99 億元)。

- (d) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，就 SSV 及 CPP 產生的開支(不包括股份酬金開支)約為人民幣 2.24 億元(二零二零年：零)。
- (e) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，若干訴訟和解產生的費用及中國內地監管罰款約為人民幣 9.76 億元(二零二零年：零)，其中約人民幣 6.30 億元(二零二零年：零)計入「其他收益淨額」。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

9 財務成本淨額

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
利息及相關開支	7,918	7,449
匯兌(收益)/虧損淨額	(804)	438
	<u>7,114</u>	<u>7,887</u>

利息及相關開支主要分別產生於借款、應付票據及租賃負債，分別披露於附註36、37及18。

10 分佔聯營公司及合營公司(虧損)/盈利淨額

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
分佔聯營公司(虧損)/盈利(附註21)	(16,592)	3,748
分佔合營公司盈利/(虧損)(附註22)	148	(76)
	<u>(16,444)</u>	<u>3,672</u>

11 稅項

(a) 所得稅開支

所得稅開支乃根據管理層對該財政年度的預期所得稅稅率的最佳認知予以確認。

(i) 開曼群島及英屬處女群島企業所得稅

本集團於截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度毋須支付開曼群島及英屬處女群島的任何稅項。

(ii) 香港利得稅

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，香港利得稅撥備已按估計應課稅盈利及按16.5%的稅率作出。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

11 稅項(續)

(a) 所得稅開支(續)

(iii) 中國企業所得稅

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，中國企業所得稅撥備已根據本集團在中國內地註冊成立的實體的估計應課稅盈利按照中國相關規定項下的適用稅率作出，並已計及可以獲得的退稅及減免等稅收優惠。二零二一年及二零二零年中國企業所得稅稅率一般為25%。

本集團在中國內地的若干附屬公司獲批為高新技術企業，截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，該等附屬公司可按15%的優惠企業所得稅稅率繳稅。此外，根據相關政府部門發佈的公告及通告，具備國家重點軟件企業資格的附屬公司適用10%的優惠企業所得稅稅率。

此外，本公司若干附屬公司可享有其他稅收優惠，主要包括「兩年免稅及三年減半」，以及位於中國內地若干地區的部分附屬公司在滿足各自地方政府的若干要求後可適用15%的優惠稅率。

(iv) 其他司法權區的企業所得稅

於其他司法權區(包括美國、歐洲、亞洲及南美洲)產生的所得稅已按相關司法權區各自的現行稅率(介於12.5%至35%)及按年度估計應課稅盈利計算。

(v) 預提所得稅

根據中國現行適用的稅務規定，於中國內地成立的公司向其境外投資者派付於二零零八年一月一日之後賺取的利潤所產生的股息，一般將徵收10%的預提所得稅。倘若境外投資者於香港註冊成立，根據中國內地與香港之間的稅務安排，若符合若干條件，該等境外投資者適用的相關預提所得稅稅率將由10%降至5%。

來自本集團實體經營所在若干司法權區的股息分派亦按各自適用稅率計繳預提所得稅。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

11 稅項(續)

(a) 所得稅開支(續)

本集團的所得稅開支分析如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
即期所得稅	26,039	19,499
遞延所得稅(附註 28)	(5,787)	398
	20,252	19,897

年內，本集團的所得稅開支與除稅前盈利採用 25% 稅率(二零二零年：25%)(為享有優惠稅率前本集團主要附屬公司採用的通用稅率)計算的理論金額有所差異，載列如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
除稅前盈利	248,062	180,022
分佔聯營公司及合營公司虧損／(盈利)淨額	16,444	(3,672)
	264,506	176,350
按 25% 的稅率計算的所得稅	66,126	44,087
適用於本集團不同附屬公司不同稅率的影響	(49,202)	(29,779)
稅收減免期及稅收優惠對於中國內地註冊成立的		
附屬公司應課稅盈利的影響	(4,945)	(3,466)
毋須課稅收入	(63)	(65)
不可扣稅的開支	1,539	1,555
預計附屬公司將匯出盈利的預提所得稅(附註 28)	1,050	3,900
未確認遞延所得稅資產	5,462	3,658
其他	285	7
所得稅開支	20,252	19,897



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

11 稅項(續)

(b) 增值稅及其他稅費

本集團的業務亦主要須繳交以下中國稅項：

種類	稅率	徵收基準
增值稅	6%-13%	商品銷售收入及服務費收入，被採購產生的增值稅抵銷
文化建設費	3% (附註i)	應課稅廣告收入
城市建設稅	7%	應付增值稅淨額
教育附加費	5%	應付增值稅淨額

附註：

- (i) 自二零一九年七月一日起至二零二四年十二月三十一日，若干司法權區的文化建設費下調 50%，而自二零二零年一月一日至二零二一年十二月三十一日期間，該費用獲豁免。

12 每股盈利

(a) 基本

每股基本盈利乃以年度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。

	二零二一年	二零二零年
本公司權益持有人應佔盈利(人民幣百萬元)	224,822	159,847
已發行普通股的加權平均數(百萬股計)	9,528	9,490
每股基本盈利(每股人民幣元)	23.597	16.844



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

12 每股盈利(續)

(b) 攤薄

本公司授出的購股權及獎勵股份對每股盈利具有潛在攤薄影響。每股攤薄盈利乃根據已發行普通股的經調整加權平均數計算，並假設已兌換本公司授出的購股權及獎勵股份而產生的所有潛在具攤薄作用的普通股(一起組成計算每股攤薄盈利的分母)。

此外，本公司權益持有人應佔盈利(分子)已經就本公司非全資附屬公司及聯營公司授出的購股權及受限制股份的影響作出調整，但並不包括對本集團每股攤薄盈利有反攤薄影響者。

	二零二一年	二零二零年
本公司權益持有人應佔盈利(人民幣百萬元)	224,822	159,847
非全資附屬公司及聯營公司發行的獎勵股份產生的攤薄影響(人民幣百萬元)	(217)	(403)
為計算每股攤薄盈利的本公司權益持有人應佔盈利(人民幣百萬元)	224,605	159,444
已發行普通股的加權平均數(百萬股計)	9,528	9,490
就購股權及獎勵股份作出調整(百萬股計)	168	160
為計算每股攤薄盈利的普通股的加權平均數(百萬股計)	9,696	9,650
每股攤薄盈利(每股人民幣元)	23.164	16.523



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

13 僱員福利開支

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
工資、薪金及花紅	61,058	48,192
退休計劃供款(附註)	5,630	2,911
股份酬金開支	22,222	13,745
福利、醫療及其他開支(附註)	6,470	4,679
培訓開支	143	111
	95,523	69,638

附註：

本集團的大部分退休金供款與中國當地僱員相關。中國附屬公司的所有當地僱員均參與中國的僱員社會保障計劃，包括退休金、醫療及其他福利。該計劃由政府部門設立及管理。除向該等社會保障計劃作出的供款外，本集團對僱員並無其他重大承擔。根據有關規則，上述社會保障計劃所規定的本集團轄下公司須承擔的保費及福利供款，主要按僱員基本薪金百分比釐定，惟有特定上限。該等供款支付予各個勞動和社會福利部門及在產生時列為開支。截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度有關社會保障計劃的適用百分比載列如下：

	百分比
退休保險	12.0 ~ 20.0%
醫療保險	5.0 ~ 10.0%
失業保險	0.25 ~ 1.5%
住房基金	10.0 ~ 12.0%

根據本集團已公佈並於二零二二年一月一日生效的政策，本集團將向特定僱員提供額外的僱員福利，包括(i)向完成規定服務期限的特定合資格僱員提供商業健康保險福利；及(ii)於合資格僱員退休時提供一次性的退休現金獎勵。截至二零二一年十二月三十一日止年度，與該等僱員福利有關的財務影響並不重大。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

13 僱員福利開支(續)

(a) 高級管理人員的酬金

高級管理人員包括董事、首席執行官、總裁及其他高級行政人員。就僱員服務而已付／應付予高級管理人員(不包括詳情已反映於附註14(a)的董事及首席執行官)的總薪酬如下：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
薪金、花紅、津貼及福利	464,262	466,665
退休計劃供款	729	713
股份酬金開支	4,591,385	<u>2,696,137</u>
	5,056,376	<u>3,163,515</u>

高級管理人員的薪酬屬於下列範圍：

薪酬範圍	人數	
	二零二一年	二零二零年
8,000,000港元 ~ 50,000,000港元	1	2
50,000,001港元 ~ 200,000,000港元	3	6
200,000,001港元 ~ 400,000,000港元	3	3
400,000,001港元 ~ 800,000,000港元	3	—
800,000,001港元 ~ 1,200,000,000港元	—	2
1,200,000,001港元 ~ 2,000,000,000港元	2	—



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

13 僱員福利開支(續)

(b) 五名最高薪酬人士

本集團於二零二一年度的五名最高薪酬人士不包括任何董事(二零二零年：包括一名董事)。截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，所有該等個別人士概無收取本集團任何酬金作為加入本集團的額外回報。於年內，已付／應付五名人士(二零二零年：餘下四名)的薪酬如下：

	二零二一年 人民幣千元	二零二零年 人民幣千元
薪金	35,290	30,241
花紅	1,063,362	523,349
退休計劃供款	10,455	3,846
股份酬金開支	2,884,398	1,957,518
津貼及福利	163	156
	3,993,668	2,515,110

上述五名人士(二零二零年：四名)的薪酬屬於下列範圍：

薪酬範圍	人數	二零二一年	二零二零年
352,500,001港元 ~ 353,000,000港元	-		1
357,500,001港元 ~ 358,000,000港元	-		1
553,000,001港元 ~ 553,500,000港元	2		-
590,000,001港元 ~ 590,500,000港元	1		-
1,121,500,001港元 ~ 1,122,000,000港元	-		1
1,155,500,001港元 ~ 1,156,000,000港元	-		1
1,588,500,001港元 ~ 1,589,000,000港元	1		-
1,599,000,001港元 ~ 1,599,500,000港元	1		-



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

14 董事福利及權益

(a) 董事及首席執行官的酬金

各董事及首席執行官的酬金載列如下：

截至二零二一年十二月三十一日止年度：

董事姓名			退休計劃		股份		津貼	總計 (附註(i))
	袍金 人民幣千元	薪金 人民幣千元	花紅 人民幣千元	供款 人民幣千元	酬金開支 人民幣千元	及福利 人民幣千元		
馬化騰(首席執行官)	1,148	7,331	35,522	110	-	24	44,135	
劉熾平	1,148	6,949	22,997	-	291,775	99	322,968	
Iain Ferguson Bruce	462	-	-	-	1,474	-	1,936	
Ian Charles Stone	981	-	-	-	5,815	-	6,796	
李東生	736	-	-	-	2,908	-	3,644	
Jacobus Petrus (Koos) Bekker	-	-	-	-	-	-	-	
Charles St Leger Searle	-	-	-	-	-	-	-	
楊紹信	981	-	-	-	5,056	-	6,037	
柯楊	736	-	-	-	2,298	-	3,034	
	<u>6,192</u>	<u>14,280</u>	<u>58,519</u>	<u>110</u>	<u>309,326</u>	<u>123</u>	<u>388,550</u>	



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

14 董事福利及權益(續)

(a) 董事及首席執行官的酬金(續)

截至二零二零年十二月三十一日止年度：

董事姓名			退休計劃		股份		津貼	總計 (附註(i))
	袍金 人民幣千元	薪金 人民幣千元	花紅 人民幣千元	供款 人民幣千元	酬金開支 人民幣千元	及福利 人民幣千元		
馬化騰(首席執行官)	1,174	6,706	50,746	88	—	24	58,738	
劉熾平	1,174	6,499	33,616	—	386,340	85	427,714	
Iain Ferguson Bruce	1,010	—	—	—	3,630	—	4,640	
Ian Charles Stone	1,010	—	—	—	4,636	—	5,646	
李東生	758	—	—	—	2,318	—	3,076	
Jacobus Petrus (Koos) Bekker	—	—	—	—	—	—	—	
Charles St Leger Searle	—	—	—	—	—	—	—	
楊紹信	926	—	—	—	3,919	—	4,845	
柯楊	757	—	—	—	1,444	—	2,201	
	<u>6,809</u>	<u>13,205</u>	<u>84,362</u>	<u>88</u>	<u>402,287</u>	<u>109</u>	<u>506,860</u>	

附註：

- (i) 津貼及福利包括假期薪酬、保險金及會籍。
- (ii) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司一名執行董事獲授3,374,630份購股權(二零二零年：4,399,815份購股權)，其中843,657份購股權於二零二二年二月被自願放棄，而本公司四名獨立非執行董事獲授40,500股獎勵股份(二零二零年：本公司五名獨立非執行董事獲授59,500股獎勵股份)。
- (iii) 概無董事收取本集團任何酬金作為招攬加入或離開本集團或作為離職補償。截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，亦無董事放棄或同意放棄任何酬金。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

14 董事福利及權益(續)

(b) 董事終止福利

於年末或年內概不存在董事終止福利。

(c) 就獲提供董事服務而向第三者提供的代價

於年末或年內概無就獲提供董事服務而給予第三者或者第三者可就提供董事服務而收取的代價。

(d) 有關以董事、董事的受控制法團及關連實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易的資料

於年末或年內概無有關以董事、董事的受控制法團及關連實體為受益人的貸款、準貸款及其他交易。

(e) 董事於交易、安排或合約中的重大權益

於年末或年內概無本公司為訂約方且本公司董事於其中直接或間接擁有重大權益的有關本集團業務的重大交易、安排及合約。

15 股息

(a) 末期股息

截至二零二一年十二月三十一日止年度，已派發末期股息152.38億港元(二零二零年：113.78億港元)。

根據董事會於二零二二年三月二十三日通過並須於擬於二零二二年五月十八日舉行的本公司二零二二年股東週年大會或其任何續會上經股東批准的一項決議案，建議派發截至二零二一年十二月三十一日止年度的末期股息每股1.60港元(二零二零年：每股1.60港元)。此擬派股息並未於綜合財務報表的應付股息中反映。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

15 股息(續)

(b) 以實物分派的中期股息

如於二零二一年十二月二十三日(「宣派日期」)公告所述，本公司決議宣派特別中期股息，向於二零二二年一月二十五日名列本公司股東名冊上之股東按彼等持有每21股股份獲發1股京東集團A類普通股(該等京東集團A類普通股數目被捨去零碎部分下調至最接近之整數)的基準，以實物分派的方式將約4.57億股京東集團A類普通股(「京東集團股份」)分派予股東，享有的京東集團股份的零碎配額將以現金替代方式分派(不足100港元之所得款項淨額將不會作出分派)。因此，預期將分派約4.57億股京東集團A類普通股(「待分派之京東集團股份」)，相當於於宣派日期京東集團已發行股份總數約14.7%。

於宣派日期後，該等待分派之京東集團股份(附註21(b))分類及呈列為「持有待分配資產」(附註32)。

約人民幣971億元的以實物分派的應付股息已於宣派日期予以確認並按公允價值(採用待分派之京東集團股份之市價)計量。由於待分派之京東集團股份公允價值變動導致上述應付股息公允價值的後續變動乃作為對股息分派金額的調整於權益內確認，直至其結算為止。自宣派日期起直至二零二一年十二月三十一日止有關應付股息的公允價值變動約人民幣54億元於權益內確認。於二零二一年十二月三十一日，以實物分派的應付股息金額約為人民幣1,025億元。

該等待分派京東集團股份之股票於二零二二年三月派發予合資格股東。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

16 物業、設備及器材

	傢俬及 電腦及其他 辦公室 租賃物業					
	樓宇	營運設備	設備	汽車	裝修	合計
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						
於二零二一年一月一日						
成本	14,740	86,946	2,196	113	3,165	107,160
累計折舊及減值	(3,511)	(40,653)	(1,218)	(42)	(1,854)	(47,278)
外幣折算差額	(1)	(91)	10	(1)	44	(39)
帳面淨值	<u>11,228</u>	<u>46,202</u>	<u>988</u>	<u>70</u>	<u>1,355</u>	<u>59,843</u>
截至二零二一年十二月三十一日止年度						
年初帳面淨值	11,228	46,202	988	70	1,355	59,843
業務合併	-	242	25	1	51	319
添置	3,074	20,946	387	37	705	25,149
處置	(53)	(1,508)	(5)	(5)	(10)	(1,581)
折舊	(1,080)	(19,602)	(327)	(28)	(460)	(21,497)
減值	-	(2)	-	-	(1)	(3)
外幣折算差額	(57)	(201)	(13)	-	(45)	(316)
年末帳面淨值	<u>13,112</u>	<u>46,077</u>	<u>1,055</u>	<u>75</u>	<u>1,595</u>	<u>61,914</u>
於二零二一年十二月三十一日						
成本	17,767	102,278	2,545	137	3,860	126,587
累計折舊及減值	(4,597)	(55,909)	(1,487)	(61)	(2,264)	(64,318)
外幣折算差額	(58)	(292)	(3)	(1)	(1)	(355)
帳面淨值	<u>13,112</u>	<u>46,077</u>	<u>1,055</u>	<u>75</u>	<u>1,595</u>	<u>61,914</u>



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

16 物業、設備及器材(續)

	樓宇		電腦及其他營運設備	辦公室設備	汽車	裝修	合計
			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
於二零二零年一月一日							
成本	12,805		62,094	1,788	56	2,930	79,673
累計折舊及減值	(2,566)		(27,988)	(973)	(32)	(1,508)	(33,067)
外幣折算差額	(1)		108	14	-	97	218
賬面淨值	10,238		34,214	829	24	1,519	46,824
截至二零二零年十二月三十一日止年度							
年初賬面淨值	10,238		34,214	829	24	1,519	46,824
業務合併	9		133	18	31	59	250
添置	1,952		28,186	421	28	221	30,808
處置	(1)		(109)	(6)	(1)	(7)	(124)
折舊	(970)		(16,023)	(270)	(11)	(384)	(17,658)
外幣折算差額	-		(199)	(4)	(1)	(53)	(257)
年末賬面淨值	11,228		46,202	988	70	1,355	59,843
於二零二零年十二月三十一日							
成本	14,740		86,946	2,196	113	3,165	107,160
累計折舊及減值	(3,511)		(40,653)	(1,218)	(42)	(1,854)	(47,278)
外幣折算差額	(1)		(91)	10	(1)	44	(39)
賬面淨值	11,228		46,202	988	70	1,355	59,843

截至二零二一年十二月三十一日止年度，人民幣 190.98 億元(二零二零年：人民幣 156.54 億元)、人民幣 2.57 億元(二零二零年：人民幣 2.56 億元)及人民幣 21.42 億元(二零二零年：人民幣 17.48 億元)的折舊已分別計入收入成本、銷售及市場推廣開支與一般及行政開支中。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

17 土地使用權

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年初賬面淨值	16,091	15,609
業務合併	–	155
添置	2,120	793
攤銷	(484)	(465)
撥回減值	6	–
外幣折算差額	(5)	(1)
年末賬面淨值	17,728	16,091

土地使用權主要為中國內地餘下租賃期為27至49年的預付土地經營租賃款。

18 租賃(除土地使用權外)

(a) 於綜合財務狀況表確認的金額

使用權資產(除附註17所披露的土地使用權外)的變動分析如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年初賬面淨值	12,929	10,847
業務合併	180	320
添置	12,365	5,991
折舊	(4,649)	(3,773)
減少(附註)	(177)	(169)
減值	(7)	–
外幣折算差額	(173)	(287)
年末賬面淨值	20,468	12,929

附註：

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，使用權資產的減少主要由於提前終止及修訂租賃合約所致。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

18 租賃(除土地使用權外)(續)

(b) 於綜合收益表確認的金額

綜合收益表包括以下與租賃(除附註17所披露的土地使用權攤銷外)有關的金額：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
使用權資產的折舊開支		
樓宇	2,203	1,782
電腦及其他營運設備	2,422	1,972
其他	24	19
	4,649	3,773
利息開支(包含於財務成本淨額中)	719	559
與短期租賃有關但不計入租賃負債的開支		
(計入收入成本及開支)	1,721	1,475
與可變租賃付款額有關但不計入租賃負債的開支		
(計入收入成本及開支)	4,947	3,983

部分電腦及其他運營設備租賃包含可變租賃付款額。使用可變付款額的原因有多種，包括管理現金流出及將固定成本減至最低。取決於頻寬使用量的可變租賃付款額在觸發該等付款條件當期於損益中確認。截至二零二一年十二月三十一日止年度，與電腦及其他運營設備租賃有關的可變租賃付款額被視為不重大。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，因租賃而計入融資活動的總現金流出約為人民幣50.86億元(二零二零年：人民幣40.68億元)，包括已支付的租賃付款的本金部分約人民幣44.23億元(二零二零年：人民幣35.37億元)及相關利息部分約人民幣6.63億元(二零二零年：人民幣5.31億元)。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

19 在建工程

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年初賬面淨值	4,939	3,935
添置	4,173	3,408
轉至物業、設備及器材	(3,180)	(2,415)
業務合併	1	–
外幣折算差額	(10)	11
年末賬面淨值	5,923	4,939

於二零二一年十二月三十一日，在建工程主要包括於中國的在建辦公樓宇及互聯網數據中心。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

20 無形資產

	電腦軟件					
	商譽	及技術	媒體內容	商標	其他	合計
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						
於二零二一年一月一日						
成本	112,090	6,879	107,271	12,015	5,965	244,220
累計攤銷及減值	(5,573)	(3,251)	(73,366)	(2,183)	(2,891)	(87,264)
外幣折算差額	2,106	(1)	257	168	(49)	2,481
賬面淨值	<u>108,623</u>	<u>3,627</u>	<u>34,162</u>	<u>10,000</u>	<u>3,025</u>	<u>159,437</u>
截至二零二一年十二月三十一日止年度						
年初賬面淨值	108,623	3,627	34,162	10,000	3,025	159,437
業務合併(附註42)	19,259	4,920	1,595	954	3,402	30,130
添置	-	780	30,759	7	52	31,598
處置	(2)	(2)	(1,120)	-	(3)	(1,127)
攤銷	-	(999)	(28,393)	(1,071)	(967)	(31,430)
減值(撥備)/撥回	(8,702)	(3)	9	(1)	(3)	(8,700)
外幣折算差額	<u>(7,005)</u>	<u>(82)</u>	<u>(723)</u>	<u>(614)</u>	<u>(108)</u>	<u>(8,532)</u>
年末賬面淨值	<u>112,173</u>	<u>8,241</u>	<u>36,289</u>	<u>9,275</u>	<u>5,398</u>	<u>171,376</u>
於二零二一年十二月三十一日						
成本	131,347	12,679	125,114	12,977	9,354	291,471
累計攤銷及減值	(14,275)	(4,355)	(88,359)	(3,256)	(3,799)	(114,044)
外幣折算差額	<u>(4,899)</u>	<u>(83)</u>	<u>(466)</u>	<u>(446)</u>	<u>(157)</u>	<u>(6,051)</u>
賬面淨值	<u>112,173</u>	<u>8,241</u>	<u>36,289</u>	<u>9,275</u>	<u>5,398</u>	<u>171,376</u>



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

20 無形資產(續)

	電腦軟件					
	商譽	及技術	媒體內容	商標	其他	合計
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
於二零二零年一月一日						
成本	94,056	4,553	78,911	8,535	4,049	190,104
累計攤銷及減值	(1,368)	(2,615)	(55,504)	(785)	(1,906)	(62,178)
外幣折算差額	768	18	133	9	6	934
賬面淨值	<u>93,456</u>	<u>1,956</u>	<u>23,540</u>	<u>7,759</u>	<u>2,149</u>	<u>128,860</u>
截至二零二零年十二月三十一日止年度						
年初賬面淨值	93,456	1,956	23,540	7,759	2,149	128,860
業務合併	18,034	1,634	4,563	3,430	821	28,482
添置	–	815	34,314	1	1,079	36,209
處置	–	(36)	(1,667)	–	(13)	(1,716)
攤銷	–	(631)	(26,620)	(866)	(956)	(29,073)
減值撥備	(4,205)	(92)	(92)	(483)	–	(4,872)
外幣折算差額	1,338	(19)	124	159	(55)	1,547
年末賬面淨值	<u>108,623</u>	<u>3,627</u>	<u>34,162</u>	<u>10,000</u>	<u>3,025</u>	<u>159,437</u>
於二零二零年十二月三十一日						
成本	112,090	6,879	107,271	12,015	5,965	244,220
累計攤銷及減值	(5,573)	(3,251)	(73,366)	(2,183)	(2,891)	(87,264)
外幣折算差額	2,106	(1)	257	168	(49)	2,481
賬面淨值	<u>108,623</u>	<u>3,627</u>	<u>34,162</u>	<u>10,000</u>	<u>3,025</u>	<u>159,437</u>



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

20 無形資產(續)

截至二零二一年十二月三十一日止年度，人民幣 285.95 億元(二零二零年：人民幣 267.58 億元)及人民幣 28.35 億元(二零二零年：人民幣 23.15 億元)的攤銷已分別計入收入成本與一般及行政開支中。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，商譽及收購產生的其他無形資產的減值虧損人民幣 87.13 億元(二零二零年：人民幣 47.80 億元)已計入綜合收益表的「其他收益／(虧損)淨額」項下，及撥回人民幣 0.13 億元(二零二零年：撥備人民幣 0.92 億元)已計入「收入成本」。

商譽減值測試

分配至增值服務分部、網絡廣告分部、金融科技及企業服務分部以及其他分部的商譽分別為人民幣 1,013.45 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 1,046.88 億元)、人民幣 64.78 億元(二零二零年十二月三十一日：零)、人民幣 14.33 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 10.18 億元)及人民幣 29.17 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 29.17 億元)。

本集團通過比較現金產出單元或現金產出單元組的可收回金額與其賬面價值進行商譽減值測試。就商譽減值審閱而言，現金產出單元(或現金產出單元組)的可收回金額為其公允價值減處置成本與其使用價值的較高者。

減值測試中用於計算現金產出單元(或現金產出單元組)可收回金額的關鍵假設如下：

就本集團於增值服務分部內的網絡遊戲業務所產生的商譽而言，公允價值減處置成本主要乃根據數間可比上市公司的 EV(企業價值)除以 EBITDA 的比率(介於 15-22x)(二零二零年：介於 20-27x)，乘以相關現金產出單元(或現金產出單元組)的 EBITDA 及缺乏市場流通性的折讓率(介於 10% 至 20%)(二零二零年：10% 至 20%)計算。可比上市公司乃經考慮諸如行業類似度、公司規模、盈利及財務風險等因素而予以選擇。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

20 無形資產(續)

商譽減值測試(續)

就本集團的增值服務分部內的網絡音樂業務與網絡文學業務、金融科技及企業服務分部、以及其他分部內的電視劇與電影製作相關的商譽而言，使用貼現現金流量法釐定的使用價值通常乃基於未來五年的財務預測加上隨後存續期間的現金流量(使用通常不超過5%(二零二零年：不超過5%)的估計長期增長率進行推測)最終價值計算。所採用的除稅前貼現率介乎14%至22%(二零二零年：13%至23%)，反映時間價值的評估及與有關行業相關的特定風險。管理層借鑒其行業經驗，並根據過往表現及其對未來業務及市場發展的預期提供預測。用於減值審閱的財務預測中應用的關鍵參數還包括按複合年度計算的收入增長率(不超過25%(二零二零年：不超過22%))。

管理層並未發現可能導致上述現金產出單元(或現金產出單元組)賬面價值超出可收回金額的關鍵假設的合理可能變動。

鑑於於財政年度末存在經濟、經營環境及市場不確定因素，有關增值服務分部內的互動視頻直播業務及網絡廣告分部的現金產出單元的賬面價值已分別透過於下文所述的減值測試確認商譽減值虧損人民幣40.12億元及人民幣45.00億元，而減少至各自的可收回金額。

在有關互動視頻直播業務及網絡廣告分部的現金產出單元中，可收回金額乃使用自五年財務預測得出的貼現現金流量計算釐定，複合年收入增長率不超過15%，加按不超過5%的增長率計算的最終價值。貼現現金流量計算應用的除稅前貼現率為15%，反映貨幣時間價值及各自行業的特定風險評估。

在進行有關網絡廣告分部及互動視頻直播業務的減值後，分配予現金產出單元(或現金產出單元組)的餘下商譽對於本集團的綜合財務報表而言並不重大，因此並無呈列敏感度分析。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

21 於聯營公司的投資

於十二月三十一日

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
於聯營公司的投資		
－上市企業	200,785	171,048
－非上市企業	115,789	126,561
	316,574	297,609
年初	297,609	213,614
增加(附註(a))	51,288	37,651
轉撥(附註(b))	(19,731)	33,585
視同處置攤薄收益(附註7(a))	18,646	15,492
分佔聯營公司(虧損)／盈利(附註10)	(16,592)	3,748
分佔聯營公司其他全面收益	508	363
分佔聯營公司資產淨額其他變動	8,430	3,310
股息	(1,407)	(344)
處置	(3,238)	(2,227)
減值撥備淨額(附註(c))	(15,391)	(5,254)
外幣折算差額	(3,548)	(2,329)
年末	316,574	297,609



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

21 於聯營公司的投資(續)

附註：

(a) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團於聯營公司的投資的增加主要包括以下各項：

- (i) 由本集團、本公司的非全資附屬公司騰訊音樂娛樂集團(「TME」)及若干全球金融投資者共同成立的財團(「UMG 財團」)，向Vivendi S.A.(Universal Music Group(「UMG」)的母公司)額外收購UMG 10%的股權。本集團於UMG 財團的額外投資約為9.75億歐元(約等於人民幣77.92億元)，該投資仍為一間聯營公司；
- (ii) 本集團購入一間從事電子商務的現有投資公司的額外普通股，現金代價約人民幣35.54億元。額外投資完成後，本集團於該投資公司的股權由5.23%增加至6.26%。由於重大影響的評估概無變動，該投資繼續被視為本集團的聯營公司；
- (iii) 本集團購入一間從事遊戲開發的新投資公司的27%股份，現金代價約5.40億美元(約等於人民幣34.74億元)；
- (iv) 本集團購入一間從事遊戲開發的現有投資公司的額外普通股，現金代價約人民幣27.95億元。額外投資完成後，本集團於該投資公司的股權由5%增加至10%。由於重大影響的評估概無變動，該投資繼續被視為本集團的聯營公司；及
- (v) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，以合共約人民幣336.73億元，收購新聯營公司及對現有聯營公司作出額外投資。該等聯營公司主要從事遊戲開發、電子商務平台及其他互聯網相關業務。

(b) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，轉撥主要包括以下各項：

- (i) 由於董事會代表辭任，本集團於京東集團的全部投資(賬面價值約人民幣390億元)已自於聯營公司的投資轉至金融工具，本集團不可撤回地將其指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(附註25(iv))，產生的收益約人民幣780億元於「其他收益淨額」內確認(附註7(a))；
- (ii) 於一間從事遊戲開發的現有聯營公司的投資約人民幣66億元，由於一名董事會代表任期屆滿而轉撥至以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(附註25(v))；及
- (iii) 自以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產轉入於聯營公司的投資約人民幣339.82億元，主要由於可贖回工具於首次公開售股後轉換為普通股或獲得董事席位而轉撥。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

21 於聯營公司的投資(續)

附註：(續)

- (c) 在評估是否有跡象表明投資可能減值(包括但不限於財務狀況、業務表現及市值)時，會考慮聯營公司的外部及內部來源資料。本集團對有減值跡象的投資進行減值評估，並參照公允價值減處置成本與使用價值兩者之間的較高者確定各項投資的可收回金額。

就基於使用價值的可收回金額而言，貼現現金流量的計算乃基於管理層估計的現金流量預測，而該等現金流量預測所採用的關鍵假設包括收入增長率、盈利率及貼現率。就基於公允價值減處置成本計算的可收回金額而言，該金額參照各自市場價格計算，或使用若干關鍵估值假設(包括可比公司的選擇、近期市場交易以及缺乏市場流通性的流動性折讓率)。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，已就有減值跡象的聯營公司作出減值撥備合共約人民幣 153.91 億元(二零二零年：人民幣 52.54 億元)。該等聯營公司中大部分的可收回金額乃使用公允價值(根據附註 3.3 中的原則)減處置成本釐定。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

21 於聯營公司的投資(續)

本集團以根據與本集團基本一致的會計政策編製的聯營公司的財務信息為基礎，對聯營公司採用權益法計量。

本集團應佔其聯營公司業績、收入、資產(包括商譽)及負債總額，以及其於上市聯營公司投資的公允價值總額列示如下：

	於 十二月三十一日						
	資產	負債	收入	持續經營 (虧損)/盈利	其他	全面(虧損)/ 收益總額	上市聯營公司 投資的公允價值
	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
二零二一年							
上市企業(附註)	351,357	150,572	285,557	(13,956)	157	(13,799)	634,661
非上市企業	292,195	176,406	54,369	(2,636)	351	(2,285)	
	643,552	326,978	339,926	(16,592)	508	(16,084)	
二零二零年							
上市企業	313,183	142,135	202,612	3,867	549	4,416	981,902
非上市企業	314,850	188,289	54,044	(119)	(186)	(305)	
	628,033	330,424	256,656	3,748	363	4,111	

附註：

於二零二一年十二月三十一日，於上市聯營公司的投資由直接及間接持有的上市股權權益構成。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

21 於聯營公司的投資(續)

管理層已評估本集團對持股比例低於 20% 的若干聯營公司及持股比例高於 50% (投票權低於 50%) 的若干聯營公司(於二零二一年十二月三十一日的投資賬面價值總額分別為人民幣 2,149.27 億元及人民幣 186.75 億元(二零二零年十二月三十一日：分別為人民幣 2,123.49 億元及人民幣 159.36 億元))的影響程度，並認為因有董事席位或訂有其他安排而對其有重大影響，及由於訂有其他安排本集團無權指導相關活動，因此並無控制或共同控制該等投資公司。因此，該等投資已被分類為聯營公司。

本集團概無與於聯營公司的權益有關的重大或有負債。

22 於合營公司的投資

於二零二一年十二月三十一日，本集團於合營公司的投資為人民幣 66.14 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 76.49 億元)，主要包括一間特殊目的實體的投資公司(本集團擁有其大多數股權，其持有之投資為中國電訊運營商之一)以及經營新零售及其他娛樂相關業務的其他合營公司。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，已確認分佔盈利為人民幣 1.48 億元(二零二零年：分佔虧損人民幣 0.76 億元)(附註 10)。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團根據各自的經評估可收回金額就於合營公司的投資的賬面價值作出減值撥備合共人民幣 9.04 億元(二零二零年：人民幣 13.88 億元)。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

23 按類別分類的金融工具

於二零二一年十二月三十一日，本集團的金融工具分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
金融資產		
按攤餘成本入賬的金融資產：		
按金及其他應收款項(附註26)	32,682	17,527
定期存款(附註29)	103,304	100,168
應收賬款(附註30)	49,331	44,981
現金及現金等價物(附註31(a))	167,966	152,798
受限制現金(附註31(b))	2,476	2,520
其他金融資產(附註27)	1,284	8
以公允價值計量的金融資產：		
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(附註24)	202,757	172,537
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產(附註25)	250,257	213,091
持有待分配資產(附註32)	102,451	–
其他金融資產(附註27)	1,726	1,129
	914,234	704,759
金融負債		
按攤餘成本入賬的金融負債：		
借款(附註36)	155,939	126,387
應付票據(附註37)	145,590	122,057
長期應付款項(附註38)	9,966	9,910
其他金融負債(附註39)	6,664	9,512
應付賬款(附註40)	109,470	94,030
租賃負債(附註18)	21,947	14,020
其他應付款項及預提費用(不包括已收客戶及其他預付款項 以及預提僱員成本及福利)(附註41)	31,220	27,873
以公允價值計量的金融負債：		
其他金融負債(附註39)	2,802	5,309
根據國際財務報告解釋公告第17號計量的金融負債：		
以實物分派的應付股息(附註15(b))	102,451	–
	586,049	409,098



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

23 按類別分類的金融工具(續)

本集團承受與金融工具相關的各種風險於附註3討論。報告期末的最大信貸風險為上述各類金融資產的賬面價值。

24 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產包括：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
計入非流動資產：		
於上市企業的投資	19,802	23,554
於非上市企業的投資	163,382	133,506
理財投資及其他	9,000	8,884
	192,184	165,944
計入流動資產：		
於上市企業的投資	4	10
理財投資及其他	10,569	6,583
	10,573	6,593
	202,757	172,537



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

24 以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產(續)

以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的變動分析如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年初	172,537	135,936
增加及轉撥(附註(a)及附註21(b))	23,240	21,960
公允價值變動(附註7)	47,560	37,257
處置及其他	(34,282)	(13,314)
外幣折算差額	(6,298)	(9,302)
	<hr/>	<hr/>
年末	202,757	172,537
	<hr/>	<hr/>

附註：

(a) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團的增加及轉撥主要包括以下各項：

- (i) 對一間社交平台作出額外投資約5.31億美元(約等於人民幣34.32億元)；
- (ii) 對上市及非上市企業作出新投資及額外投資合共約人民幣809.46億元。該等公司主要從事快遞、互聯網平台、零售、電子商務、科技以及其他互聯網相關業務。上述任何一項投資個別而言均不重大且在初始時均不會觸發根據上市規則第14章規定的任何披露要求；及
- (iii) 除附註21(b)所披露者外，轉撥亦主要包括因其首次公開售股時自優先股轉換為普通股而重新指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的若干投資合共約人民幣272.33億元。

(b) 管理層已評估本集團對若干持股比例高於20%的以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產的影響程度，由於該等投資以可贖回工具的形式持有或投資於有限合夥且無重大影響力，該等投資被分類為以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

25 以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產

以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產包括：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
於上市企業的股權投資	227,788	199,465
於非上市企業的股權投資	22,392	13,626
理財投資	77	—
	250,257	213,091

以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的變動分析如下：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年初	213,091	81,721
增加及轉撥(附註)	93,211	16,474
公允價值變動	(16,834)	131,655
處置	(33,555)	(6,957)
外幣折算差額	(5,656)	(9,802)
年末	250,257	213,091

附註：

截至二零二一年十二月三十一日止年度，除附註24(a)(iii)所述外，本集團的增加及轉撥主要包括以下各項：

- (i) 對一間電子商務企業作出額外投資約724.06億日圓(約等於人民幣42.94億元)；
- (ii) 對一間遊戲開發企業作出新投資約人民幣26.16億元；
- (iii) 新投資及額外投資合共約人民幣234.73億元。該等公司主要從事出版、互聯網平台、科技、物業管理以及其他互聯網相關業務；
- (iv) 與本集團持有的京東集團A類普通股有關的投資自於聯營公司的投資轉出，約人民幣152億元(附註21(b)(i))(除已分類為「持有待分配資產」的本集團所持約人民幣971億元的實物分派資產之外(附註32))；及
- (v) 董事會代表任期屆滿令於一間從事遊戲開發的現有投資公司(賬面價值約人民幣66億元)自於聯營公司的投資轉撥至以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產，產生的收益約人民幣116億元(附註7(a)(ii))。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

26 預付款項、按金及其他資產

於十二月三十一日

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
計入非流動資產：		
媒體內容及遊戲特許權的預付款項	18,518	15,415
資本交易的預付款項	6,717	889
向投資公司及投資公司股東提供的貸款(附註(a))	4,058	1,078
網絡遊戲持續版權費(附註(b))	445	667
其他	7,439	6,581
	37,177	24,630
計入流動資產：		
預付款及預付開支	18,714	10,244
網絡遊戲持續版權費(附註(b))	15,795	14,499
金融服務有關的應收款項	10,343	3,700
應收利息	5,604	2,948
租賃按金及其他按金	1,290	966
向投資公司及投資公司股東提供的貸款(附註(a))	1,154	258
可退還的增值税	1,151	865
股息及其他投資相關應收款項	1,128	182
其他	10,211	6,659
	65,390	40,321
	102,567	64,951

附註：

- (a) 於二零二一年十二月三十一日，向投資公司及投資公司股東提供的貸款結餘大部分須於一至五年內償還(計入非流動資產)，或於一年內償還(計入流動資產)，按不高於12.0%的年利率(二零二零年十二月三十一日：不高於12.0%的年利率)計息。
- (b) 網絡遊戲持續版權費包括預付版權費、未攤銷持續版權費及遞延網絡服務收費。

於二零二一年十二月三十一日，按金及其他資產(不包括預付款項及可退還的增值税)的賬面價值與其公允價值相若。於二零二一年十二月三十一日，就按金及其他資產總額作出的虧損撥備並不重大。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

27 其他金融資產

於二零二一年十二月三十一日，本集團的其他金融資產主要包括按攤餘成本計量的理財投資人民幣 12.84 億元（二零二零年十二月三十一日：人民幣 0.08 億元），及按公允價值計量的未平倉利率掉期合約人民幣 12.53 億元（二零二零年十二月三十一日：人民幣 0.05 億元）以對沖本集團浮動利率借款及優先票據產生的風險。

28 遲延所得稅

遞延所得稅依據預期於撥回暫時性差異時適用的稅率及暫時性差異按債務法全數計算。

遞延所得稅資產及負債抵銷前的分析如下：

於十二月三十一日		
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
遞延所得稅資產：		
－於超過 12 個月後收回	17,878	13,132
－於 12 個月內收回	12,966	11,873
	<hr/> 30,844	<hr/> 25,005
遞延所得稅負債：		
－於超過 12 個月後收回	(16,619)	(17,991)
－於 12 個月內收回	(1,299)	(1,727)
	<hr/> (17,918)	<hr/> (19,718)



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

28 遲延所得稅(續)

遞延所得稅資產／負債的變動如下：

	遞延 所得稅資產 人民幣百萬元	遞延 所得稅負債 人民幣百萬元	遞延所得稅 資產淨額 人民幣百萬元
於二零二一年一月一日	21,348	(16,061)	5,287
業務合併	116	(2,541)	(2,425)
貸入綜合收益表(附註11)	5,555	232	5,787
已付預提所得稅	-	3,313	3,313
貸入綜合權益變動表	247	421	668
外幣折算差額	(79)	375	296
抵銷遞延所得稅資產／負債	(1,119)	1,119	-
於二零二一年十二月三十一日	26,068	(13,142)	12,926

	遞延 所得稅資產 人民幣百萬元	遞延 所得稅負債 人民幣百萬元	遞延所得稅 資產淨額 人民幣百萬元
於二零二零年一月一日	18,209	(12,841)	5,368
業務合併	165	(1,985)	(1,820)
貸入／(計入)綜合收益表(附註11)	4,731	(5,129)	(398)
已付預提所得稅	-	3,477	3,477
計入綜合權益變動表	(24)	(1,106)	(1,130)
外幣折算差額	(245)	35	(210)
抵銷遞延所得稅資產／負債	(1,488)	1,488	-
於二零二零年十二月三十一日	21,348	(16,061)	5,287



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

28 遲延所得稅(續)

遞延所得稅資產抵銷前的變動如下：

以下各項暫時性差異產生的遞延所得稅資產

	以股份為 基礎的支付				
	無形資產				
	加速攤銷	稅務虧損	預提費用	及其他	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
(附註)					
於二零二一年一月一日	7,167	297	10,458	7,083	25,005
業務合併	13	-	84	19	116
貸入綜合收益表	1,087	1,374	1,480	1,614	5,555
貸入綜合權益變動表	-	-	-	247	247
外幣折算差額	-	36	-	(115)	(79)
於二零二一年十二月三十一日	<u>8,267</u>	<u>1,707</u>	<u>12,022</u>	<u>8,848</u>	<u>30,844</u>
於二零二零年一月一日	6,055	684	8,666	4,973	20,378
業務合併	-	-	-	165	165
貸入／(計入)綜合收益表	1,112	(387)	1,792	2,214	4,731
計入綜合權益變動表	-	-	-	(24)	(24)
外幣折算差額	-	-	-	(245)	(245)
於二零二零年十二月三十一日	<u>7,167</u>	<u>297</u>	<u>10,458</u>	<u>7,083</u>	<u>25,005</u>

附註：

本集團僅於未來應課稅盈利可利用稅務虧損時就累計稅務虧損確認遞延所得稅資產。管理層將持續評估未來期間的遞延所得稅資產確認情況。於二零二一年十二月三十一日，本集團並無就累計稅務虧損人民幣134.12億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣126.90億元)確認遞延所得稅資產人民幣29.22億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣27.83億元)。該等於中國內地的稅務虧損將於二零二二年至二零二六年到期。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

28 遲延所得稅(續)

遞延所得稅負債抵銷前的變動如下：

	以下各項暫時性差異產生的遞延所得稅負債						
	以公允價值計量且其變動						
	計入損益的金融資產及以公允價值計量且其變動						
	預計計入其他全面收益的金融資產的視同處置						
	於業務合併收購的無形資產	滙出盈利的預提所得稅	公允價值變動	投資公司	加速折舊稅項	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
於二零二一年一月一日	(4,896)	(6,188)	(3,561)	(928)	(3,845)	(300)	(19,718)
業務合併	(2,541)	-	-	-	-	-	(2,541)
貸入／(計入)綜合收益表	962	(1,050)	263	(35)	190	(98)	232
已付預提所得稅	-	3,313	-	-	-	-	3,313
貸入綜合權益變動表	-	-	421	-	-	-	421
外幣折算差額	50	(1)	50	-	-	276	375
於二零二一年十二月三十一日	<u>(6,425)</u>	<u>(3,926)</u>	<u>(2,827)</u>	<u>(963)</u>	<u>(3,655)</u>	<u>(122)</u>	<u>(17,918)</u>
於二零二零年一月一日	(3,627)	(5,781)	(1,743)	(886)	(2,746)	(227)	(15,010)
業務合併	(1,965)	-	-	-	-	(20)	(1,985)
貸入／(計入)綜合收益表	760	(3,900)	(794)	(42)	(1,099)	(54)	(5,129)
已付預提所得稅	-	3,477	-	-	-	-	3,477
計入綜合權益變動表	-	-	(1,106)	-	-	-	(1,106)
外幣折算差額	(64)	16	82	-	-	1	35
於二零二零年十二月三十一日	<u>(4,896)</u>	<u>(6,188)</u>	<u>(3,561)</u>	<u>(928)</u>	<u>(3,845)</u>	<u>(300)</u>	<u>(19,718)</u>



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

28 遲延所得稅(續)

於二零二一年十二月三十一日，本集團就預計若干附屬公司於可預見未來將匯出的盈利確認人民幣39.26億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣61.88億元)的相關遜延所得稅負債。根據包括管理層對境外資金需求估計在內的多項因素，本集團就預期由中國附屬公司保留且不會於可預見未來匯給境外投資者的盈利約人民幣962.62億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣338.32億元)並無撥備預提所得稅。

29 定期存款

本集團按貨幣劃分的定期存款分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
計入非流動資產：		
人民幣定期存款	19,473	31,665
其他貨幣	18	16
	19,491	31,681
計入流動資產：		
人民幣定期存款	55,810	51,491
美元定期存款	24,039	14,083
其他貨幣	3,964	2,913
	83,813	68,487
	103,304	100,168

初始為期超過三個月的定期存款並無逾期或減值。於二零二一年十二月三十一日，初始為期超過三個月的定期存款的賬面價值與其公允價值相若。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

30 應收賬款

於十二月三十一日

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
客戶合同應收賬款	53,460	48,873
虧損撥備	(4,129)	(3,892)
	49,331	44,981

應收賬款及基於應收賬款確認日期的賬齡分析如下：

於十二月三十一日

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
0至30天	21,639	19,708
31至60天	13,255	10,867
61至90天	6,105	4,506
超過90天	8,332	9,900
	49,331	44,981

本集團應收賬款大部分以人民幣計值。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

30 應收賬款(續)

本集團主要代理／客戶應收賬款的賬面價值如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
金融科技與雲客戶	19,548	15,835
網絡廣告客戶及代理商	13,751	12,961
第三方平台提供商	6,087	5,416
內容製作相關客戶	4,324	5,580
其他	5,621	5,189
	<hr/>	<hr/>
	49,331	44,981
	<hr/>	<hr/>

若干網絡廣告客戶及代理商的賒賬期通常為緊隨相應簽訂的廣告訂單相關的履約義務履行完畢的該月末後90天以內。第三方平台提供商通常於60天內支付款項。主要包括內容製作相關客戶及金融科技與雲客戶在內的其他客戶的賒賬期通常為90天以內。

本集團採用國際財務報告準則第9號所允許的簡化方法，該方法要求在初始確認資產時確認預期存續期虧損。撥備矩陣乃根據具有類似信貸風險特徵的應收款項於預期存續期的過往觀察所得的違約率釐定，並就前瞻性估計作出調整。過往觀察所得的違約率會予以更新，並會在年末分析前瞻性估計值的變化。截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度，有關應收賬款減值以及本集團面臨的信貸風險及外匯風險的資料載於附註3.1。

於二零二一年十二月三十一日，應收賬款的賬面價值與其公允價值相若。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

31 銀行結餘及現金

(a) 現金及現金等價物

		於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元	
銀行結餘及現金	84,810	85,233	
初始為期不超過三個月的定期存款及高流動性投資	83,156	67,565	
	167,966	152,798	

本集團現金及現金等價物結餘總額中約人民幣 771.81 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 586.51 億元)及人民幣 11.33 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 72.07 億元)以人民幣計值，分別存放在中國內地及香港的銀行。

(b) 受限制現金

於二零二一年十二月三十一日，存放在銀行的受限制存款人民幣 24.76 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 25.20 億元)主要以人民幣計值，其中大部分為根據監管要求就若干持牌業務撥備的儲備。

32 持有待分配資產

於二零二一年十二月三十一日，持有待分配資產代表本集團持有的將以實物分派的京東集團股份，於二零二一年十二月二十三日作為中期股息宣派(附註 15(b) 及附註 25(iv))。

於宣派日期，指定為以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產的京東集團股份約人民幣 971 億元已按公允價值計量並分類為持有待分配資產。該等京東集團股份後續的公允價值變動約人民幣 54 億元已於截至二零二一年十二月三十一日止年度的其他全面收益入賬。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

33 股本、股本溢價及股份獎勵計劃所持股份

於二零二一年及二零二零年十二月三十一日，本公司的法定股本包括50,000,000,000股每股面值0.00002港元的普通股。

	已發行及 繳足普通股		股份獎勵計劃			總計 人民幣百萬元
	數目 *	股本 人民幣百萬元	股本溢價 人民幣百萬元	所持股份 人民幣百萬元		
於二零二一年一月一日	9,593,912,711	–	48,793	(4,412)	44,381	
僱員購股權計劃：						
– 僱員服務的價值	–	–	1,661	–	1,661	
– 發行股份(附註(a))	4,834,315	–	1,043	–	1,043	
僱員股份獎勵計劃：						
– 僱員服務的價值	–	–	18,347	–	18,347	
– 股份獎勵計劃代扣股份(附註(b))	–	–	–	(2,827)	(2,827)	
– 就股份獎勵計劃配發股份(附註(c))	15,213,243	–	–	–	–	
– 股份獎勵計劃所歸屬股份並 轉讓予獲授予者(附註(d))	–	–	(2,090)	2,090	–	
股份回購及註銷(附註(e))	(5,581,800)	–	(2,170)	–	(2,170)	
將附屬公司的權益轉至非控制性權益	–	–	1,746	306	2,052	
於二零二一年十二月三十一日	9,608,378,469	–	67,330	(4,843)	62,487	



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

33 股本、股本溢價及股份獎勵計劃所持股份(續)

	已發行及 繳足普通股		股份獎勵計劃		
	數目 *	股本	股本溢價	所持股份	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
於二零二零年一月一日	9,552,615,286	–	35,271	(4,002)	31,269
僱員購股權計劃：					
– 僱員服務的價值	–	–	1,768	–	1,768
– 發行股份(附註(a))	14,656,747	–	1,716	–	1,716
僱員股份獎勵計劃：					
– 僱員服務的價值	–	–	9,720	–	9,720
– 股份獎勵計劃代扣股份(附註(b))	–	–	–	(1,865)	(1,865)
– 就股份獎勵計劃配發股份(附註(c))	26,640,678	–	–	–	–
– 股份獎勵計劃所歸屬股份並 轉讓予獲授予者(附註(d))	–	–	(1,209)	1,209	–
將附屬公司的權益轉至非控制性權益	–	–	1,527	246	1,773
於二零二零年十二月三十一日	<u>9,593,912,711</u>	<u>–</u>	<u>48,793</u>	<u>(4,412)</u>	<u>44,381</u>

* 於二零二一年十二月三十一日，本公司的已發行普通股總數包括股份獎勵計劃所持的69,902,440股股份(二零二零年十二月三十一日：81,517,187股股份)。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

33 股本、股本溢價及股份獎勵計劃所持股份(續)

附註：

- (a) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，4,834,315份首次公開售股後購股權(二零二零年：15,656,921份首次公開售股後購股權)按行使價由116.40港元至546.50港元(二零二零年：112.30港元至444.20港元)之間行使。於二零二零年，首次公開售股後購股權計劃II項下的獲授予者放棄其獲得1,000,174份購股權的權利，以抵銷其行使其購股權時應付的行使價及個人所得稅。
- (b) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，股份計劃信託代扣5,921,232股本公司普通股(二零二零年：4,259,939股普通股)，金額約為33.94億港元(約等於人民幣28.27億元)(二零二零年：21.08億港元(約等於人民幣18.65億元))，有關代價已自權益內扣除。
- (c) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司向股份計劃信託配發15,213,243股普通股(二零二零年：26,640,678股普通股)，以根據股份獎勵計劃向參與者授出獎勵股份。
- (d) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，於獎勵股份歸屬後，股份計劃信託將32,749,222股本公司普通股(二零二零年：27,351,216股普通股)轉讓予股份受獎人(附註35(b))。
- (e) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司在市場上回購其5,581,800股股份，其後已被註銷(二零二零年：零)。股份收購價介乎412.60港元至516.00港元之間，平均每股465.58港元。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

34 其他儲備

	資本公積金 人民幣百萬元 (附註(a))	金融資產 人民幣百萬元	全面收益的 及合營公司 的投資 人民幣百萬元	外幣 折算差額 人民幣百萬元	中國 法定儲備 人民幣百萬元 (附註(b))	股份 酬金儲備 人民幣百萬元 (附註(c))	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於二零二一年一月一日的結餘	(27,238)	134,309	10,918	(5,871)	4,260	6,878	(2,117)	121,139
將處置及視同處置金融工具的 收益轉至保留盈利(附註(d))	-	(22,393)	-	-	-	-	-	(22,393)
分佔聯營公司及合營公司資產淨額其他變動 處置及視同處置聯營公司及合營公司後	-	-	8,429	-	-	-	-	8,429
分佔資產淨額其他變動轉至損益	-	-	(5,089)	-	-	-	-	(5,089)
處置及視同處置聯營公司及合營公司後	-	-	(35)	-	-	-	-	(35)
分佔其他全面收益轉至保留盈利	-	-	-	-	-	-	-	-
僱員服務的價值：								
-僱員購股權計劃	-	-	-	-	-	53	-	53
-僱員股份獎勵計劃	-	-	-	-	-	611	-	611
股份支付相關的稅收收益	-	-	-	-	-	462	-	462
收購非全資附屬公司的額外權益(附註(e))	(4,305)	-	-	-	-	-	-	(4,305)
將附屬公司的權益轉至非控制性權益	(2,323)	-	-	-	-	-	-	(2,323)
確認業務合併產生的認沽期權負債	(1,289)	-	-	-	-	-	-	(1,289)
非控制性權益有關的認沽期權負債變動	1,483	-	-	-	-	-	-	1,483
攤薄於附屬公司的權益／附屬公司權益變動	205	-	-	-	-	-	-	205
利潤分撥至法定儲備	-	-	-	-	669	-	-	669
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益 的金融資產的公允價值變動虧損淨額	-	(15,073)	-	-	-	-	-	(15,073)
分佔聯營公司及合營公司其他全面收益 處置及視同處置聯營公司及合營公司後	-	-	512	-	-	-	-	512
分佔其他全面虧損轉至損益	-	-	8	-	-	-	-	8
外幣折算差額	-	-	-	(18,032)	-	-	-	(18,032)
非控制性權益有關的認沽期權負債失效	783	-	-	-	-	-	-	783
其他公允價值收益淨額	-	-	-	-	-	-	2,706	2,706
持有待分配資產的公允價值變動收益	-	5,380	-	-	-	-	-	5,380
於二零二一年十二月三十一日的結餘	(32,684)	102,223	14,743	(23,903)	4,929	8,004	589	73,901



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

34 其他儲備(續)

	以公允 價值計量 且其變動 計入其他 全面收益的 資本公積金 人民幣百萬元 (附註(a))	於聯營公司 及合營公司 的投資 人民幣百萬元	外幣 折算差額 人民幣百萬元	中國 法定儲備 人民幣百萬元 (附註(b))	股份 酬金儲備 人民幣百萬元 (附註(c))	其他 人民幣百萬元	合計 人民幣百萬元
於二零二零年一月一日的結餘	(13,792)	11,167	7,408	3,145	3,524	5,817	(483) 16,786
將處置及視同處置金融工具的 收益轉至保留盈利(附註(d))	-	(4,731)	-	-	-	-	(420) (5,151)
分佔聯營公司及合營公司資產淨額其他變動	-	-	3,320	-	-	-	3,320
處置及視同處置聯營公司後分佔 資產淨額其他變動轉至損益	-	-	(154)	-	-	-	(154)
僱員服務的價值：							
-僱員購股權計劃	-	-	-	-	-	60	- 60
-僱員股份獎勵計劃	-	-	-	-	-	413	- 413
股份支付相關的稅收收益	-	-	-	-	-	588	- 588
收購非全資附屬公司的額外權益	(2,795)	-	-	-	-	-	(2,795)
將附屬公司的權益轉至非控制性權益	(6,472)	-	-	-	-	-	(6,472)
確認業務合併產生的認沽期權負債	(2,730)	-	-	-	-	-	(2,730)
非控制性權益有關的認沽期權負債變動	(765)	-	-	-	-	-	(765)
攤薄於附屬公司的權益／附屬公司權益變動	(684)	-	-	-	-	-	(684)
利潤分撥至法定儲備	-	-	-	-	736	-	736
以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的 金融資產的公允價值變動收益淨額	-	127,873	-	-	-	-	127,873
分佔聯營公司及合營公司其他全面收益	-	-	347	-	-	-	347
處置及視同處置聯營公司後分佔 其他全面收益轉至損益	-	-	(3)	-	-	-	(3)
外幣折算差額	-	-	-	(9,016)	-	-	(9,016)
其他公允價值虧損淨額	-	-	-	-	-	(1,214)	(1,214)
於二零二零年十二月三十一日的結餘	<u>(27,238)</u>	<u>134,309</u>	<u>10,918</u>	<u>(5,871)</u>	<u>4,260</u>	<u>6,878</u>	<u>(2,117)</u> <u>121,139</u>



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

34 其他儲備(續)

附註：

- (a) 資本公積金主要產生自與非控制性權益進行的交易。
- (b) 根據《中華人民共和國公司法》及中國附屬有限責任公司章程細則條文規定，扣除以往年度累計虧損後的純利，須由該等公司先行撥款予各自的法定公積金及任意公積金，其後方可分配予擁有人。分配予法定公積金的百分比為10%。撥入任意公積金的數額由該等公司的權益擁有人決定。當法定公積金結餘達到註冊資本50%時即毋須撥款。法定公積金及任意公積金可撥作企業的資本，惟所餘的法定公積金不得少於註冊資本的25%。

此外，根據中國有關外商投資企業的法例及中國外商獨資附屬公司章程細則條文規定，扣除以往年度累計虧損後的純利，應由該等公司先行撥款予各儲備基金。分配予儲備基金的純利百分比不少於10%。當儲備基金結餘達到註冊資本50%後則毋須撥款。

待取得該等公司各自董事會的批准後，儲備基金可用作抵銷累計虧損或增資。

- (c) 股份酬金儲備產生自本集團附屬公司採納的購股權計劃及股份獎勵計劃(附註35(d))。
- (d) 本集團選擇於其他全面收益確認若干權益工具投資的公允價值變動。該等變動於權益內以公允價值計量且其變動計入其他全面收益的金融資產儲備累計。當相關權益工具終止確認時，本集團將該儲備的金額轉至保留盈利。
- (e) 截至二零二一年十二月三十一日止年度，收購非全資附屬公司的額外權益主要包括額外收購本集團非全資附屬公司Halti S.A. (「Halti」)的權益。本集團根據協定購買價收購Halti的額外12.81% 權益。該交易作為與非控制性權益進行的交易入賬，代價較所收購非控制性權益的總賬面價值的超出金額人民幣24.09億元直接於權益確認。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付

(a) 購股權計劃

本公司已採納五項購股權計劃，分別為首次公開售股前購股權計劃、首次公開售股後購股權計劃I、首次公開售股後購股權計劃II、首次公開售股後購股權計劃III及首次公開售股後購股權計劃IV。

首次公開售股前購股權計劃、首次公開售股後購股權計劃I、首次公開售股後購股權計劃II以及首次公開售股後購股權計劃III已分別於二零一一年十二月三十一日、二零一四年三月二十三日、二零一七年五月十六日及二零一九年五月十三日屆滿。該等計劃屆滿後，不會根據該等計劃再授出任何購股權，但於屆滿前授出的購股權繼續有效並可根據計劃條款予以行使。於二零二一年十二月三十一日，首次公開售股前購股權計劃、首次公開售股後購股權計劃I及首次公開售股後購股權計劃III概無尚未行使的可行使購股權。

就繼續有效的首次公開售股後購股權計劃IV而言，董事會可酌情向任何合資格參與者授出購股權，以認購本公司股份，惟須受限於該計劃的條款及條件。行使價須遵守上市規則的規定。此外，購股權歸屬期由董事會釐定，惟須不遲於購股權授出日期後七年期間(首次公開售股後購股權計劃IV)的最後一日。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司允許首次公開售股後購股權計劃II及首次公開售股後購股權計劃IV項下的若干獲授予者放棄其獲得一部分相關股份(具有等值公允價值)的權利，以抵銷其行使購股權時應付的行使價及／或個人所得稅。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(a) 購股權計劃(續)

(i) 購股權變動

尚未行使的購股權數目及其有關的加權平均行使價的變動如下：

	首次公開售股後		首次公開售股後		總計 購股權數目	
	購股權計劃II		購股權計劃IV			
	平均行使價	購股權數目	平均行使價	購股權數目		
於二零二一年一月一日	205.36 港元	37,435,134	380.50 港元	67,806,750	105,241,884	
已授出	-	-	587.26 港元	16,785,250	16,785,250	
已行使	189.79 港元	(2,278,079)	321.25 港元	(2,556,236)	(4,834,315)	
已失效／沒收	124.30 港元	(10,938)	429.76 港元	(346,483)	(357,421)	
於二零二一年十二月三十一日	206.40 港元	<u>35,146,117</u>	424.63 港元	<u>81,689,281</u>	<u>116,835,398</u>	
於二零二一年十二月三十一日 可行使	206.36 港元	<u>35,024,304</u>	381.54 港元	<u>30,418,848</u>	<u>65,443,152</u>	
於二零二零年一月一日	185.86 港元	50,358,800	375.36 港元	61,738,193	112,096,993	
已授出	-	-	396.39 港元	9,318,989	9,318,989	
已行使	129.34 港元	(12,919,216)	321.74 港元	(2,737,705)	(15,656,921)	
已失效／沒收	175.14 港元	(4,450)	364.34 港元	(512,727)	(517,177)	
於二零二零年十二月三十一日	205.36 港元	<u>37,435,134</u>	380.50 港元	<u>67,806,750</u>	<u>105,241,884</u>	
於二零二零年十二月三十一日 可行使	200.96 港元	<u>30,654,571</u>	376.39 港元	<u>20,038,030</u>	<u>50,692,601</u>	



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(a) 購股權計劃(續)

(i) 購股權變動(續)

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司的一名執行董事獲授3,374,630份購股權(二零二零年：4,399,815份購股權)，其中843,657份購股權於二零二二年二月被自願放棄。

由於實物分派(附註15(b))，根據首次公開售股後購股權計劃II及首次公開售股後購股權計劃IV的計劃規則，已對於除息日尚未行使購股權的行使價進行調整。詳情請參見本公司於二零二二年三月十四日之公告。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，已行使4,834,315份購股權(二零二零年：15,656,921份購股權)。行使該等購股權時的加權平均股價為每股559.01港元(約等於每股人民幣464.92元)(二零二零年：每股539.43港元(約等於每股人民幣464.09元))。

(ii) 尚未行使購股權

於二零二一年及二零二零年十二月三十一日，尚未行使的購股權的到期日、行使價及各自的數目詳情如下：

到期日	行使價範圍	購股權數目	
		二零二一年 十二月三十一日	二零二零年 十二月三十一日
自授出購股權日期起計七年 (首次公開售股後購股權 計劃II及首次公開 售股後購股權計劃IV)	112.30港元至174.86港元 225.44港元至272.36港元 334.20港元至386.60港元 403.16港元至444.20港元 502.50港元至586.00港元 606.30港元至618.00港元	10,018,592 29,843,566 36,336,078 22,263,239 9,797,440 8,576,483	11,082,519 32,520,471 37,549,600 22,362,446 1,726,848 -
		116,835,398	105,241,884

截至二零二一年十二月三十一日，尚未行使的購股權於其授出日期平均分為一至四批。第一批可於授出日期起介於一個月至五年的特定期間後行使，其餘批次將在其後各年度可予行使。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(a) 購股權計劃(續)

(iii) 購股權的公允價值

本公司董事採用二項式模型釐定購股權於各授出日期的公允價值，並作為歸屬期開支。截至二零二一年十二月三十一日止年度，已授出購股權的加權平均公允價值為每股178.35港元(約等於每股人民幣149.72元)(二零二零年：每股115.13港元(約等於每股人民幣104.72元))。

除以上所提及的行使價外，董事在應用二項式模型時須對無風險利率、股息收益率及預期波幅等參數作出重要判斷，現概述如下。

	二零二一年	二零二零年
於授出日期的加權平均股價	582.94 港元	396.24港元
無風險利率	0.94% 至 1.35%	0.27% 至 1.52%
股息收益率	0.23%	0.23%
預期波幅(附註)	31.00% 至 32.00%	30.00% 至 31.00%

附註：

按預期股價回報的標準差計算的預期波幅，乃根據本公司股份的平均每日交易價波幅釐定。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(b) 股份獎勵計劃

截至二零二一年十二月三十一日，本公司已採納三項由本集團委任的獨立受託人管理的股份獎勵計劃（「股份獎勵計劃」）。獎勵股份的歸屬期由董事會釐定。

獎勵股份的數目於截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度的變動如下：

	獎勵股份數目	
	二零二一年	二零二零年
年初	82,594,936	76,615,755
已授出	77,054,748	37,196,540
已失效／沒收	(5,586,066)	(3,866,143)
已歸屬及過戶	(32,749,222)	(27,351,216)
年末	121,314,396	82,594,936
於年末已歸屬但未過戶	17,515	30,172

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司的四名獨立非執行董事獲授40,500股獎勵股份（二零二零年：本公司的五名獨立非執行董事獲授59,500股獎勵股份）。

由於實物分派（附註15(b)），根據二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃的計劃規則，已對於除息日尚未歸屬的獎勵股份之數目進行調整。詳情請參見本公司於二零二二年三月十四日之公告。

獎勵股份的公允價值乃根據本公司股份於各授出日期的市價計算。於評估該等獎勵股份的公允價值時已計及歸屬期間內的預期股息。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，已授出獎勵股份的加權平均公允價值為每股569.60港元（約等於每股人民幣476.25元）（二零二零年：每股481.61港元（約等於每股人民幣431.90元））。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(b) 股份獎勵計劃(續)

截至二零二一年十二月三十一日，尚未歸屬的獎勵股份於其授出日期平均分為一至五批。第一批可即時或於授出日期起介於一個月至五年的特定期間後可行使，而其餘批次將於其後各年度可予行使。

(c) 僱員投資計劃

為使關鍵僱員的利益與本集團保持一致，本集團以有限責任合夥形式設立多項僱員投資計劃(「僱員投資計劃」)。其中於二零一四年、二零一五年、二零一六年、二零一七年及二零二一年獲批／設立的六項僱員投資計劃於二零二一年十二月三十一日仍然生效。根據僱員投資計劃的條款，董事會可酌情邀請本集團任何合資格參與者(不包括本公司董事)以現金代價認購合夥權益參與僱員投資計劃。在各僱員投資計劃四至七年的特定歸屬期後，參與僱員有權獲得僱員投資計劃產生的經濟利益(如有)。本公司的全資附屬公司作為該等僱員投資計劃的一般合夥人管理並實際控制該等僱員投資計劃。因此，該等僱員投資計劃作為結構性實體由本公司合併列賬。

截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度產生的相關股份酬金開支對本集團而言並不重大。

(d) 附屬公司採納的購股權計劃及股份獎勵計劃

本集團若干附屬公司實行其自有股份酬金計劃(購股權計劃及／或股份獎勵計劃)。其購股權行使價，以及購股權及獎勵股份的歸屬期由該等附屬公司各自的董事會全權酌情及根據相關規則釐定。該等附屬公司授出的購股權或受限制股份通常分為若干批次歸屬。部分附屬公司的參與者有權要求本集團購回彼等於相關附屬公司的已歸屬股權(「購回交易」)。本集團可酌情使用本公司的權益工具或以現金結算購回交易。就本集團擁有結算選擇權的購回交易而言，本公司董事現時認為該等購回交易部分可以本公司的權益工具結算，因此，其使用以權益結算以股份為基礎的支付方式入賬。就部分以現金結算者而言，其使用以現金結算的股份支付方式入賬。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

35 以股份為基礎的支付(續)

(e) 獲授予者預期留職率

本集團需估計於購股權及獎勵股份的歸屬期結束時，預期將留職本集團的獲授予者的年百分比（「預期留職率」），以釐定計入綜合收益表內的股份酬金開支金額。於二零二一年十二月三十一日，本集團全資附屬公司的預期留職率經評估為不低於89%（二零二零年十二月三十一日：不低於91%）。

36 借款

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
計入非流動負債：		
長期美元銀行借款的非流動部分，無抵押(附註(a))	136,874	110,629
長期歐元銀行借款的非流動部分，無抵押(附註(a))	–	1,204
長期歐元銀行借款的非流動部分，有抵押(附註(a))	11	12
長期人民幣銀行借款的非流動部分，無抵押(附註(a))	–	300
長期日圓銀行借款的非流動部分，無抵押(附註(a))	47	–
長期日圓銀行借款的非流動部分，有抵押(附註(a))	4	–
	<hr/>	<hr/>
	136,936	112,145
計入流動負債：		
人民幣銀行借款，無抵押(附註(b))	13,340	4,079
人民幣銀行借款，有抵押(附註(b))	200	100
美元銀行借款，無抵押(附註(b))	–	9,135
港元銀行借款，有抵押(附註(b))	–	144
長期美元銀行借款的流動部分，無抵押(附註(a))	4,061	783
長期人民幣銀行借款的流動部分，無抵押(附註(a))	300	–
長期歐元銀行借款的流動部分，無抵押(附註(a))	1,083	–
長期歐元銀行借款的流動部分，有抵押(附註(a))	2	1
長期日圓銀行借款的流動部分，無抵押(附註(a))	16	–
長期日圓銀行借款的流動部分，有抵押(附註(a))	1	–
	<hr/>	<hr/>
	19,003	14,242
	<hr/>	<hr/>
	155,939	126,387
	<hr/>	<hr/>



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

36 借款(續)

附註：

(a) 長期銀行借款的本金總額及適用利率如下：

	二零二一年十二月三十一日		二零二零年十二月三十一日	
	金額	年利率	金額	年利率
美元銀行借款	220.45 億美元	LIBOR 加 0.80% 至 1.27%	170.75 億美元	LIBOR 加 0.70% 至 1.27%
美元銀行借款	0.60 億美元	1.41%	-	-
歐元銀行借款	1.52 億歐元	0.52% 至 1.00%	1.51 億歐元	0.52% 至 1.00%
人民幣銀行借款	人民幣 3 億元	5.70%	人民幣 3 億元	5.70%
日圓銀行借款	12.34 億日圓	0.00% 至 2.50%	-	-

日圓借款零利率乃由於東京都廳對新型冠狀病毒的特殊利息豁免所致。

長期銀行借款的償還期如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
1 年內	5,463	784
1 至 2 年	7,733	4,409
2 至 5 年	129,197	107,735
5 年以上	6	1
	142,399	112,929

(b) 短期銀行借款的本金總額及適用利率如下：

	二零二一年十二月三十一日		二零二零年十二月三十一日	
	金額	年利率	金額	年利率
人民幣銀行借款	人民幣 135.40 億元	2.45% 至 5.10%	人民幣 41.79 億元	3.55% 至 5.22%
美元銀行借款	-	-	14 億美元	LIBOR 加 0.45% 至 0.50%
港元銀行借款	-	-	1.71 億港元	HIBOR 加 0.90% 至 3.90%



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

36 借款(續)

本集團訂立若干利率掉期合約，以對沖按浮動利率計息的長期銀行借款產生的風險。本集團於二零二一年十二月三十一日的未平倉利率掉期合約詳情載於附註27及附註39。

於二零二一年十二月三十一日，借款的賬面價值與其公允價值相若。

37 應付票據

於十二月三十一日

二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
145,590	122,057

計入非流動負債：

長期美元應付票據的非流動部分

應付票據的本金總額及適用利率如下：

	二零二一年十二月三十一日		二零二零年十二月三十一日	
	金額	年利率	金額	
應付美元票據	12.50 億美元	LIBOR 加 0.605% 至 0.910%	12.50 億美元	LIBOR 加 0.605% 至 0.910%
應付美元票據	217 億美元	1.375% 至 4.700%	175.50 億美元	1.375% 至 4.700%

本集團訂立若干利率掉期合約，以對沖按浮動利率計息的優先票據產生的風險。本集團於二零二一年十二月三十一日的未平倉利率掉期合約詳情載於附註27及附註39。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

37 應付票據(續)

應付票據的償還期如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
1至2年	9,554	-
2至5年	29,883	30,572
5年以上	106,153	91,485
	<hr/> 145,590	<hr/> 122,057

本集團發行的所有該等應付票據均為無抵押。

於二零二一年四月，本公司更新了全球中期票據計劃(「計劃」)，以包括(其中包括)本公司近期公司及財務資料。

於二零二一年四月，本公司根據計劃發行了四批10年至40年年期本金總額為41.50億美元的優先票據，利率介乎2.88%至3.94%。

於二零二一年十二月三十一日，應付票據的公允價值為人民幣1,509.98億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣1,320.37億元)。公允價值乃使用報告日該等票據的活躍市場報價或者參考可觀察市場上交易的其他類似工具計算得出。

38 長期應付款項

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
應付媒體內容及網絡遊戲持續版權費款項	7,049	7,290
應付現金結算股份酬金計劃款項(附註35(d))	615	1,018
應付購買投資公司代價	133	104
其他	<hr/> 2,169	<hr/> 1,498
	<hr/> 9,966	<hr/> 9,910



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

39 其他金融負債

於十二月三十一日

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
按攤餘成本計量：		
贖回負債(附註(a))	6,664	9,512
按公允價值計量：		
或有代價	2,405	3,308
利率掉期(附註(b))	358	1,937
其他	39	64
	2,802	5,309
	9,466	14,821
計入：		
非流動負債	5,912	9,254
流動負債	3,554	5,567
	9,466	14,821

附註：

- (a) 其主要包括與被收購附屬公司的非控股股東的認沽期權安排產生的贖回負債約人民幣 66.64 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 95.12 億元)。
- (b) 其代表本集團按公允價值人民幣 3.58 億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣 19.37 億元)計量的未平倉利率掉期合約。該等未平倉利率掉期合約的名義本金合共為 28.25 億美元(約等於人民幣 180.11 億元)(二零二零年十二月三十一日：150.58 億美元(約等於人民幣 982.52 億元))。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

40 應付賬款

應付賬款及基於應付賬款發票日期的賬齡分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
0至30天	102,396	82,916
31至60天	2,999	2,196
61至90天	1,329	665
超過90天	2,746	8,253
	<hr/> 109,470	<hr/> 94,030

41 其他應付款項及預提費用

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
預提僱員成本及福利	28,713	25,541
預提銷售及市場推廣開支	7,668	7,015
預提一般及行政開支	3,371	2,750
應付購買投資公司代價	2,179	2,548
應付利息	1,279	1,119
購買土地使用權及工程相關成本	845	844
已收客戶及其他預付款項	649	894
其他(附註)	<hr/> 15,878	<hr/> 13,597
	<hr/> 60,582	<hr/> 54,308

附註：

其他主要包括第三方按金、平台服務儲備、其他應付款項及其他預提費用。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

42 業務合併

(a) 搜狗私有化

於二零二一年九月二十三日，本集團完成其現有上市聯營公司搜狗(NYSE:SOGO；持有股權約39%)之私有化，所有剩餘股權的現金代價約為21.35億美元(約等於人民幣138.12億元)(「私有化」)。私有化完成後，搜狗成為本集團全資附屬公司。原列賬為於聯營公司的投資對應持有的股權(約佔39%)按公允價值重新計量，由此產生的收益約人民幣38.07億元(附註7(a)(iii))。

本集團因該交易確認商譽約人民幣109.78億元。此乃主要由於合併業務預期產生經營協同效應及規模經濟效應。所有商譽預期均不可抵減所得稅。

下表載列於搜狗收購日的購買代價以及所收購資產及所承擔負債的公允價值。

	人民幣百萬元
總代價：	
現金代價	13,812
彼時持有權益的公允價值	8,822
	22,634
 已確認所收購可識別資產及所承擔負債的金額：	
無形資產	7,500
現金及現金等價物以及定期存款	4,325
其他資產	3,780
遞延所得稅負債	(1,872)
其他應付款項及預提費用	(740)
其他負債	(1,337)
 可識別淨資產總額	11,656
商譽	10,978
	22,634



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

42 業務合併(續)

(a) 搜狗私有化(續)

附註：

倘該交易於二零二一年一月一日發生，本集團截至二零二一年十二月三十一日止年度收入增幅將不超過5%，截至二零二一年十二月三十一日止年度業績亦不會有重大差異。

該交易的相關交易成本對本集團的綜合財務報表資料的影響並不重大。

(b) 其他業務合併

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團亦收購若干不重大的附屬公司。該等收購的代價合共約人民幣108.54億元，所收購淨資產(包括可識別無形資產)的公允價值、非控制性權益及已確認商譽分別約為人民幣38.62億元、人民幣12.89億元及人民幣82.81億元。

該等已收購附屬公司自各自收購日起所貢獻的收入及業績對本集團而言並不重大。倘該等收購於二零二一年一月一日發生，本集團本年度的收入及業績亦不會有重大差異。

該等業務合併的相關交易成本對本集團的綜合財務報表的影響並不重大。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

43 綜合現金流量表

(a) 調節盈利淨額與經營活動的現金流入：

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
年度盈利	227,810	160,125
調整項目：		
所得稅開支	20,252	19,897
處置及視同處置投資公司的收益淨額	(118,051)	(24,390)
股息收入	(660)	(1,765)
物業、設備及器材、投資物業及使用權資產折舊	26,166	21,458
無形資產及土地使用權攤銷	31,504	29,316
處置無形資產、物業、設備及器材的收益淨額	(35)	(120)
利息收入	(6,650)	(6,957)
利息及相關開支	7,918	7,449
按權益結算的股份酬金開支	21,625	12,634
分佔聯營公司及合營公司的虧損／(盈利)淨額	16,444	(3,672)
於聯營公司及合營公司的投資以及其他減值撥備	16,315	6,642
以公允價值計量且其變動計入損益的金融資產及		
其他金融工具的公允價值收益淨額	(47,717)	(38,909)
無形資產、土地使用權、使用權資產以及物業、		
設備及器材的減值淨額	8,704	4,872
匯兌(收益)／虧損淨額	(804)	438
營運資金變動：		
應收賬款	(4,026)	(7,530)
存貨	1,297	(95)
預付款項、按金及其他應收款項	(17,782)	117
應付賬款	20,598	13,033
其他應付款項及預提費用	(1,184)	2,828
其他稅項負債	(305)	886
遞延收入	2,293	18,184
經營活動所得現金	203,712	214,441



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

43 綜合現金流量表(續)

(b) 主要非現金交易

截至二零二一年十二月三十一日止年度的主要非現金交易為以實物分派京東集團股份方式宣派的股息(附註15(b))。

(c) (債務)／現金淨額調節

本節載列(債務)／現金淨額分析及各所示年度的(債務)／現金淨額變動。

(債務)／現金淨額	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
現金及現金等價物	167,966	152,798
定期存款及其他	113,320	106,709
借款－於一年內償還	(19,003)	(14,242)
借款－於一年後償還	(136,936)	(112,145)
應付票據－於一年內償還	—	—
應付票據－於一年後償還	(145,590)	(122,057)
(債務)／現金淨額	(20,243)	11,063



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

43 綜合現金流量表(續)

(c) (債務)／現金淨額調節(續)

	現金及 現金等價物	定期存款 及其他	於一年內 到期的借款	於一年後 到期的 借款	應付票據	於一年內 到期的 應付票據	於一年後 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
於二零二一年一月一日							
的現金淨額	152,798	106,709	(14,242)	(112,145)	-	(122,057)	11,063
現金流	18,257	349	616	(33,346)	-	(27,060)	(41,184)
匯兌影響	(3,089)	(871)	199	3,044	-	3,597	2,880
其他非現金變動(附註)	-	7,133	(5,576)	5,511	-	(70)	6,998
於二零二一年十二月三十一日							
的債務淨額	<u>167,966</u>	<u>113,320</u>	<u>(19,003)</u>	<u>(136,936)</u>	<u>-</u>	<u>(145,590)</u>	<u>(20,243)</u>
於二零二零年一月一日							
的債務淨額	132,991	72,270	(22,695)	(104,257)	(10,534)	(83,327)	(15,552)
現金流	25,811	23,938	9,105	(16,107)	10,460	(47,948)	5,259
匯兌影響	(6,004)	(2,214)	619	7,792	76	9,277	9,546
其他非現金變動(附註)	-	12,715	(1,271)	427	(2)	(59)	11,810
於二零二零年十二月三十一日							
的現金淨額	<u>152,798</u>	<u>106,709</u>	<u>(14,242)</u>	<u>(112,145)</u>	<u>-</u>	<u>(122,057)</u>	<u>11,063</u>

附註：

主要由於自非流動重新分類至流動以及業務合併收購的資產／負債所致。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

44 承擔

(a) 資本承擔

於二零二一年及二零二零年十二月三十一日的資本承擔分析如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
已訂約：		
興建／購買樓宇及購買土地使用權	3,337	3,541
購買其他物業、設備及器材	286	391
於投資公司的資本投資	12,798	21,656
	<hr/>	<hr/>
	16,421	25,588
	<hr/>	<hr/>

(b) 其他承擔

不可撤銷頻寬、網絡遊戲代理及媒體內容協議下的未來最低付款總額如下：

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
已訂約：		
不超過一年	15,481	11,443
一年以上但五年以內	11,392	9,847
五年以上	6,113	4,199
	<hr/>	<hr/>
	32,986	25,489
	<hr/>	<hr/>

45 關聯方交易

除綜合財務報表附註13(a)(高級管理人員的酬金)、附註13(b)(五名最高薪酬人士)、附註14(董事福利及權益)、附註26(向投資公司及投資公司股東提供的貸款)及附註35(以股份為基礎的支付)所披露者外，本集團於年內與其關聯方間進行的其他重大交易呈列如下。關聯方交易於正常業務過程中按本集團與各關聯方磋商的條款進行。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

45 關聯方交易(續)

(a) 與關聯方的重大交易

本集團與若干聯營公司及合營公司訂有商業安排以提供網絡廣告服務、金融科技及企業服務以及其他服務。截至二零二一年十二月三十一日止年度，就向聯營公司及合營公司提供的該等服務確認的收入分別為人民幣120.85億元、人民幣387.45億元及人民幣35.99億元(二零二零年：分別為人民幣115.54億元、人民幣258.85億元及人民幣26.29億元)，並於綜合收益表確認。

本集團與若干聯營公司訂有商業安排以購買網絡遊戲特許權及相關服務、影視內容及相關服務、金融科技及企業服務以及其他。截至二零二一年十二月三十一日止年度，有關該等源自聯營公司的內容及服務的金額分別為人民幣82.78億元、人民幣70.40億元、人民幣43.35億元及人民幣14.30億元(二零二零年：分別為人民幣82.66億元、人民幣52.85億元、人民幣30.58億元及人民幣14.89億元)。

(b) 與關聯方的年末結餘

於二零二一年十二月三十一日，來自關聯方的應收賬款及其他應收款項分別為人民幣125.89億元及人民幣1.61億元(二零二零年十二月三十一日：分別為人民幣98.40億元及人民幣0.67億元)。

於二零二一年十二月三十一日，應付關聯方的應付賬款及其他應付款項分別為人民幣22.57億元及人民幣1.72億元(二零二零年十二月三十一日：分別為人民幣37.19億元及人民幣3.33億元)。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本集團根據(但不限於)若干合作安排，與若干聯營公司及合營公司(主要從事電子商務、O2O平台、金融科技服務等多種互聯網業務)開展與提供金融科技服務、企業服務及網絡廣告等多種服務有關的交易。於二零二一年十二月三十一日，與向若干聯營公司及合營公司提供支持有關的合同負債為人民幣32.62億元(二零二零年十二月三十一日：人民幣54.69億元)。

除上文披露或綜合財務報表內另有披露的交易及結餘外，本集團於截至二零二一年及二零二零年十二月三十一日止年度並無其他與關聯方的重大交易，於二零二一年及二零二零年十二月三十一日並無其他與關聯方的重大結餘。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

46 本公司財務狀況及儲備變動

(a) 本公司財務狀況

	於十二月三十一日	
	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
資產		
非流動資產		
無形資產	35	37
於附屬公司的投資	180,881	157,481
於聯營公司的投資	359	76
向股份計劃信託供款	9	81
	<hr/>	<hr/>
	181,284	157,675
流動資產		
應收附屬公司款項	49,927	26,565
預付款項、按金及其他應收款項	10	312
現金及現金等價物	116	80
持有待分配資產	102,451	—
	<hr/>	<hr/>
	152,504	26,957
資產總額	<hr/> 333,788	<hr/> 184,632



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

46 本公司財務狀況及儲備變動(續)

(a) 本公司財務狀況(續)

於十二月三十一日

	二零二一年 人民幣百萬元	二零二零年 人民幣百萬元
權益		
股本	—	—
股本溢價	67,330	48,793
股份獎勵計劃所持股份	(4,843)	(4,412)
其他儲備(b)	3,708	(1,114)
保留盈利(b)	506	2,685
權益總額	66,701	45,952
負債		
非流動負債		
應付票據	140,528	116,883
其他金融負債	114	236
	140,642	117,119
流動負債		
應付附屬公司款項	22,796	20,481
其他應付款項及預提費用	1,198	1,080
以實物分派的應付股息	102,451	—
	126,445	21,561
負債總額	267,087	138,680
權益及負債總額	333,788	184,632



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

46 本公司財務狀況及儲備變動(續)

(b) 本公司儲備變動

	保留盈利 人民幣百萬元	其他儲備 人民幣百萬元
於二零二一年一月一日	2,685	(1,114)
年度盈利	112,955	–
股息	(115,134)	–
持有待分配資產的公允價值變動收益	–	5,380
外幣折算差額	–	(558)
於二零二一年十二月三十一日	<u>506</u>	<u>3,708</u>
於二零二零年一月一日	2,729	171
年度盈利	10,405	–
股息	(10,449)	–
外幣折算差額	–	(1,285)
於二零二零年十二月三十一日	<u>2,685</u>	<u>(1,114)</u>

47 結算日後事項

出售 Sea Limited 權益

於二零二二年一月四日，本集團已訂立一項交易以出售本集團現有聯營公司Sea Limited(「Sea」；NYSE：SE)總計14,492,751股A類普通股，並將其所有超級投票權的B類普通股轉換為A類普通股(統稱「交易」)。本次交易完成後，本集團持有Sea的股權由21.3%降至18.7%，其投票權降至低於10%。就該交易而言，本集團須受制於六個月的禁售期，才能進一步出售Sea的股份。截至本年報刊發日該交易已完成。



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

48 附屬公司及受控制結構性實體

以下所列為本公司於二零二一年十二月三十一日的主要附屬公司：

名稱	成立地點及 法人實體性質	已發行／實收 資本的詳情	本集團持有的 權益比例(%)	主要業務及經營地
騰訊計算機	在中國成立， 有限公司	人民幣 65,000,000 元	100% (附註(a))	在中國提供增值服務及互聯網 廣告服務
騰訊科技	在中國成立， 外商獨資企業	2,000,000 美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務
深圳市世紀凱旋科技有限公司	在中國成立， 有限公司	人民幣 11,000,000 元	100% (附註(a))	在中國提供互聯網廣告服務
騰訊數碼(天津)有限公司	在中國成立， 外商獨資企業	90,000,000 美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務
Tencent Asset Management Limited	在英屬處女群島成立， 有限公司	100 美元	100%	在香港進行資產管理
騰訊科技(北京)有限公司	在中國成立， 外商獨資企業	1,000,000 美元	100%	在中國開發及銷售軟件以及 提供資訊科技服務
南京網典科技有限公司	在中國成立， 有限公司	人民幣 10,290,000 元	100% (附註(a))	在中國提供增值服務
北京英克必成科技有限公司	在中國成立， 有限公司	人民幣 1,216,500,000 元	100% (附註(a))	在中國提供增值服務
北京市掌中星天下信息技術 有限公司	在中國成立， 有限公司	人民幣 10,000,000 元	100% (附註(a))	在中國提供增值服務
騰訊數碼(深圳)有限公司	在中國成立， 外商獨資企業	30,000,000 美元	100%	在中國開發軟件



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

48 附屬公司及受控制結構性實體(續)

名稱	成立地點及 法人實體性質	已發行／實收 資本的詳情	本集團持有的 權益比例(%)	主要業務及經營地
騰訊科技(上海)有限公司	在中國成立， 外商獨資企業	5,000,000美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務
騰訊科技(成都)有限公司	在中國成立， 外商獨資企業	220,000,000美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務
騰訊科技(武漢)有限公司	在中國成立， 外商獨資企業	30,000,000美元	100%	在中國開發軟件及提供資訊 科技服務
騰訊雲計算(北京)有限責任公司	在中國成立， 有限責任公司	人民幣1,042,500,000元	100% (附註(a))	在中國提供資訊系統整合服務
北京騰訊文化傳媒有限公司	在中國成立， 有限責任公司	人民幣5,000,000元	100%	在中國設計及製作廣告
Riot Games, Inc.	在美國成立， 有限責任公司	1,308美元	99.88%	在美國開發及經營網絡遊戲
China Literature Limited (閱文集團)	在開曼群島成立， 有限責任公司	102,203美元	57.18%*	在中國提供網絡文學服務
TME(附註(b))	在開曼群島成立， 有限責任公司	280,030美元	50.18%*	在中國提供網絡音樂娛樂服務
Supercell Oy	在芬蘭成立， 有限責任公司	2,500歐元	81.76%	在芬蘭開發和運營手機遊戲
深圳市騰訊文化傳媒有限公司	在中國成立， 有限責任公司	人民幣5,000,000元	100%	在中國設計及製作廣告

* 按發行在外股權計



綜合財務報表附註

截至二零二一年十二月三十一日止年度

48 附屬公司及受控制結構性實體(續)

附註：

- (a) 誠如附註1所述，本公司並無擁有該等結構性實體或其附屬公司權益的法定擁有權。然而，根據該等結構性實體的註冊擁有人、本公司及其其他合法擁有的附屬公司所訂立的若干合約安排，本公司及其其他合法擁有的附屬公司透過控制該等公司投票權、控制其財務及營運決策、任免其管治組織的大部分成員，以及於該管治組織會議上投大多數票，從而控制該等公司。此外，有關合約協議亦將該等公司的風險及回報轉移予本公司及／或其他合法擁有的附屬公司。因此，彼等被呈列作為本公司的受控制結構性實體。
- (b) 於二零二零年九月，TME發行了兩批5年至10年年期本金總額為8億美元的優先票據，利率介乎1.375%至2.000%。於二零二一年十二月三十一日，其應付票據的本金金額及賬面結餘淨額分別為8億美元及7.94億美元(分別約等於人民幣51.01億元及人民幣50.62億元)。
- (c) 本公司董事認為，擁有非控制性權益的非全資附屬公司對本集團而言並不重大，因此，並無單獨呈列該等非全資附屬公司的財務資料概要。
- (d) 所有附屬公司均綜合入賬。母公司於附屬公司直接持有的投票權比例與其所持普通股比例並無區別。此外，母公司並無於已計入本集團附屬公司優先股中擁有任何股權。
- (e) 重大限制
- (f) 合併結構性實體的賬目

於二零二一年十二月三十一日，本集團人民幣1,526.62億元的現金及現金等價物、定期存款以及受限制現金為於中國內地持有並須受當地外匯監管及其他金融及財政法規限制。該等當地外匯監管及其他金融及財政法規除管理一般活動外，還限制股息付款、股份回購及境外投資等。

如上文附註(a)及附註35(c)所述，本公司已將本集團內並無任何法定權益的經營實體及由本公司全資附屬公司擔任普通合夥人的僱員投資計劃合併入賬。此外，由於針對附註35(b)所述實施的本集團股份獎勵計劃，本公司亦已成立一間結構性實體(「股份計劃信託」)，其詳情如下：

結構性實體	主要業務
股份計劃信託	管理及持有以本計劃合資格人士為受益人的股份獎勵計劃所收購的本公司股份

由於本公司有權監管股份計劃信託的財務及營運政策，並可自合資格人士(透過其持續於本集團任職而獲計劃授出股份)服務中受益，故本公司董事認為合併股份計劃信託的賬目乃屬恰當。

截至二零二一年十二月三十一日止年度，本公司向股份計劃信託供款約人民幣28.27億元(二零二零年：人民幣18.65億元)以為收購本公司股份提供資金。



於本年報內，除文義另有所指外，下列詞彙具有下列涵義：

詞彙

釋義

「二零零七年股份獎勵計劃」	本公司於採納日期I採納的股份獎勵計劃(經修訂)
「二零一三年股份獎勵計劃」	本公司於採納日期II採納的股份獎勵計劃(經不時修訂)
「二零一九年股份獎勵計劃」	本公司於採納日期III採納的股份獎勵計劃(經不時修訂)
「二零二二年股東週年大會」	本公司將於二零二二年五月十八日舉行的股東週年大會或其任何續會
「採納日期I」	二零零七年十二月十三日，即本公司採納二零零七年股份獎勵計劃的日期
「採納日期II」	二零一三年十一月十三日，即本公司採納二零一三年股份獎勵計劃的日期
「採納日期III」	二零一九年十一月二十五日，即本公司採納二零一九年股份獎勵計劃的日期
「人工智能」	人工智能
「章程細則」	本公司於二零二零年五月十三日以特別決議案通過採納之第二次經修訂及重列組織章程細則
「審核委員會」	本公司的審核委員會
「核數師」	羅兵咸永道會計師事務所，本公司的核數師
「獎勵股份」	根據股份獎勵計劃獎勵的本公司股份



釋 義

詞彙

釋義

「北京英克必成」

北京英克必成科技有限公司

「北京掌中星」

北京市掌中星天下信息技術有限公司

「易車」

Bitauto Holdings Limited，一間於開曼群島註冊成立的有限責任公司，於二零二零年十一月完成私有化後成為本公司的非全資附屬公司

「董事會」

本公司董事會

「企業管治守則」

上市規則附錄十四所載的企業管治守則

「閱文」

China Literature Limited 閱文集團，本公司的非全資附屬公司，一間於開曼群島註冊成立的有限責任公司，其股份於聯交所上市

「重慶騰訊信息」

重慶騰訊信息技術有限公司

「本公司」

騰訊控股有限公司，一間根據開曼群島法律組織及存續的有限責任公司，其股份於聯交所上市

「公司網站」

本公司的網站 www.tencent.com

「企業管治委員會」

本公司的企業管治委員會

「COSO框架」

發起組織委員會發佈的內部控制整合框架

「CRM」

客戶關係管理

「數碼深圳」

騰訊數碼(深圳)有限公司

「數碼天津」

騰訊數碼(天津)有限公司

「日活躍賬戶數」

日活躍賬戶數



詞彙

釋義

「實物分派」

按於二零二二年一月二十五日名列本公司股東名冊上之股東持有的每21股股份獲發1股京東集團A類普通股的基準，向本公司股東以實物分派方式分派本集團所持有的京東集團股份作為特別中期股息分派

「DnF」

地下城與勇士

「本土市場遊戲」

就本財務及經營資料而言，本土市場遊戲是指我們於中國市場(不包括中國香港特別行政區、中國澳門特別行政區及中國台灣)的遊戲業務

「EBITDA」

除利息、稅項、折舊及攤銷前盈利

「合資格人士」

任何合資格參與各股份獎勵計劃的人士

「每股盈利」

每股盈利

「環境、社會及管治報告指引」

上市規則附錄二十七所載的環境、社會及管治報告指引

「除息日」

二零二二年一月二十日，即本公司於二零二一年十二月二十三日宣佈以實物分派方式宣派中期股息後股份開始按除權基準買賣的日期

「金融科技」

金融科技

「後續公開售股」

後續公開售股

「商品交易總額」

商品交易總額



釋 義

詞彙

釋義

「授出日期」	就任何獎勵股份而言，為授出、已授出或將授出獎勵股份的日期
「本集團」	本公司及其附屬公司
「廣州騰訊科技」	廣州騰訊科技有限公司
「貴安新區騰訊數碼」	貴安新區騰訊數碼有限公司
「海南網絡」	海南騰訊網絡信息技術有限公司
「HIBOR」	香港銀行同業拆借利率
「港元」	香港法定貨幣
「香港」	中國香港特別行政區
「虎牙」	HUYA Inc. (NYSE: HUYA)，本公司的非全資附屬公司，一間於開曼群島註冊成立的有限責任公司，其股份於紐約證券交易所上市
「內部審核部門」	本公司的內部審計監察部門
「IaaS」	基礎設施即服務
「國際會計準則」	國際會計準則
「內部控制部門」	本公司的風險管理和內部控制部門
「國際財務報告準則」	國際財務報告準則
「即時通信」	即時通信



詞彙

釋義

「國際市場遊戲」

就本財務及經營資料而言，國際市場遊戲指我們在本土市場遊戲以外的遊戲業務

「投資委員會」

本公司的投資委員會

「IP」

知識產權

「首次公開售股」

首次公開售股

「京東集團」

京東集團股份有限公司，一間於開曼群島註冊成立以不同投票權控制的有限責任公司，其美國存託股份於納斯達克上市(股票代碼：JD，國際證券識別碼：US47215P1066)，其A類普通股於聯交所上市(股票代號：9618)

「京東集團股份」

將根據實物分派作出分派的本集團持有的京東集團股本中每股面值0.00002美元的約4.57億股A類普通股，A類普通股持有人可就京東集團股東大會上提呈的任何決議案享有每股一票的投票權

「日圓」

日本法定貨幣

「LIBOR」

倫敦銀行同業拆借利率

「上市規則」

聯交所證券上市規則

「併購」

合併及收購

「月活躍賬戶數」

月活躍賬戶數



釋 義

詞彙

釋義

「MIH TC」

MIH TC Holdings Limited

「未成年人」

未滿十八週歲的玩家

「標準守則」

上市規則附錄十所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則

「納斯達克」

納斯達克全球精選市場

「提名委員會」

本公司的提名委員會

「O2O」

從線上到線下，或從線下到線上

「PaaS」

平台即服務

「中國人民銀行」

中國人民銀行

「個人電腦」

個人電腦

「首次公開售股後購股權計劃I」

本公司於二零零四年三月二十四日採納的首次公開售股後購股權計劃

「首次公開售股後購股權計劃II」

本公司於二零零七年五月十六日採納的首次公開售股後購股權計劃

「首次公開售股後購股權計劃III」

本公司於二零零九年五月十三日採納的首次公開售股後購股權計劃

「首次公開售股後購股權計劃IV」

本公司於二零一七年五月十七日採納的首次公開售股後購股權計劃

「中國」

中華人民共和國

「中國企業所得稅」

根據《中華人民共和國企業所得稅法》定義的中國企業所得稅

「首次公開售股前購股權計劃」

本公司於二零零一年七月二十七日採納的首次公開售股前購股權計劃

「PUBG」

PlayerUnknown's Battlegrounds



詞彙

釋義

「研發」

研究及開發

「參考日期」

就一名獲選參與者而言，董事會根據二零零七年股份獎勵計劃在單一情況下最終批准向有關獲選參與者授出的本公司股份總數的日期

「薪酬委員會」

本公司的薪酬委員會

「人民幣」

中國法定貨幣

「SaaS」

軟件即服務

「獲選參與者」

獲董事會甄選參與各股份獎勵計劃的任何合資格人士

「證券及期貨條例」

證券及期貨條例(香港法例第571章)，經不時修訂、增補或以其他方式修改

「上海騰訊信息」

上海騰訊信息技術有限公司

「股份」

本公司股本中每股面值0.00002港元(或因本公司股本不時分拆、合併、重新分類或重組所產生的任何其他面值)的普通股

「股份獎勵計劃」

二零零七年股份獎勵計劃、二零一三年股份獎勵計劃及二零一九年股份獎勵計劃

「股份拆細」

於二零一四年五月十四日舉行的本公司股東週年大會上通過一項普通決議案及聯交所批准拆細股份上市及買賣後，自二零一四年五月十五日起，本公司股本中每股面值0.0001港元的現有已發行及未發行股份被拆細為五股，每股面值0.00002港元的拆細股份



釋 義

詞彙

釋義

「深圳騰訊信息」

深圳市騰訊信息技術有限公司

「深圳騰訊網絡」

深圳市騰訊網絡信息技術有限公司

「深圳騰訊天游」

深圳市騰訊天游科技有限公司

「世紀凱旋」

深圳市世紀凱旋科技有限公司

「世紀凱旋合作合約」

數碼天津與世紀凱旋於二零零四年二月二十八日訂立的合作框架合約

「世紀凱旋合作委員會」

根據世紀凱旋合作合約成立的合作委員會

「中小企業」

中小型企業

「搜狗」

Sogou Inc.，一間於開曼群島註冊成立的有限責任公司，於二零二一年九月完成私有化後成為本公司的全資附屬公司

「SSV 及 CPP」

可持續社會價值及共同富裕計劃

「聯交所」

香港聯合交易所有限公司

「Supercell」

Supercell Oy，一間於芬蘭註冊成立的私人公司

「騰訊計算機合作合約」

騰訊科技與騰訊計算機於二零零四年二月二十八日訂立的合作框架合約

「騰訊計算機合作委員會」

根據騰訊計算機合作合約成立的合作委員會

「騰訊北京」

騰訊科技(北京)有限公司

「騰訊成都」

騰訊科技(成都)有限公司



詞彙

釋義

「騰訊計算機」

深圳市騰訊計算機系統有限公司

「騰訊企業管理」

深圳市騰訊企業管理有限公司

「騰訊上海」

騰訊科技(上海)有限公司

「騰訊科技」

騰訊科技(深圳)有限公司

「騰訊武漢」

騰訊科技(武漢)有限公司

「TME」

Tencent Music Entertainment Group 謂為音樂娛樂集團(NYSE: TME)，本公司之非全資附屬公司，一間於開曼群島註冊成立的有限責任公司，其股份於紐約證券交易所上市

「ToB」

針對商業客戶的產品／服務

「信託契約I」

本公司及受託人就委任受託人管理二零零七年股份獎勵計劃而訂立的信託契約(經不時重列、補充及修訂)

「信託契約II」

本公司及受託人就委任受託人管理二零一三年股份獎勵計劃而訂立的信託契約(經不時重列、補充及修訂)

「信託契約III」

本公司及受託人就委任受託人管理二零一九年股份獎勵計劃而訂立的信託契約(經不時重列、補充及修訂)

「受託人」

本公司委任以管理股份獎勵計劃的獨立受託人

「美國」

美利堅合眾國



釋 義

詞彙

釋義

「美元」

美國法定貨幣

「增值服務」

增值服務

「網典」

南京網典科技有限公司

「外商獨資企業」

騰訊科技、數碼天津、騰訊北京、深圳騰訊信息、騰訊成都、重慶騰訊信息、上海騰訊信息、騰訊上海、騰訊武漢、海南網絡、廣州騰訊科技、深圳騰訊網絡、貴安新區騰訊數碼、數碼深圳及武漢騰訊信息

「武漢騰訊信息」

武漢市騰訊信息技術有限公司



Tencent 腾讯

網址：www.tencent.com

騰訊集團總辦事處

中國深圳市南山區海天二路33號騰訊濱海大廈

郵編：518054

電話：86-755-86013388

傳真：86-755-86013399

騰訊控股有限公司香港辦事處

香港灣仔皇后大道東1號

太古廣場三座29樓

電話：852-21795122

傳真：852-25201148

投資者關係微信官方公眾號 : Tencent_IR

