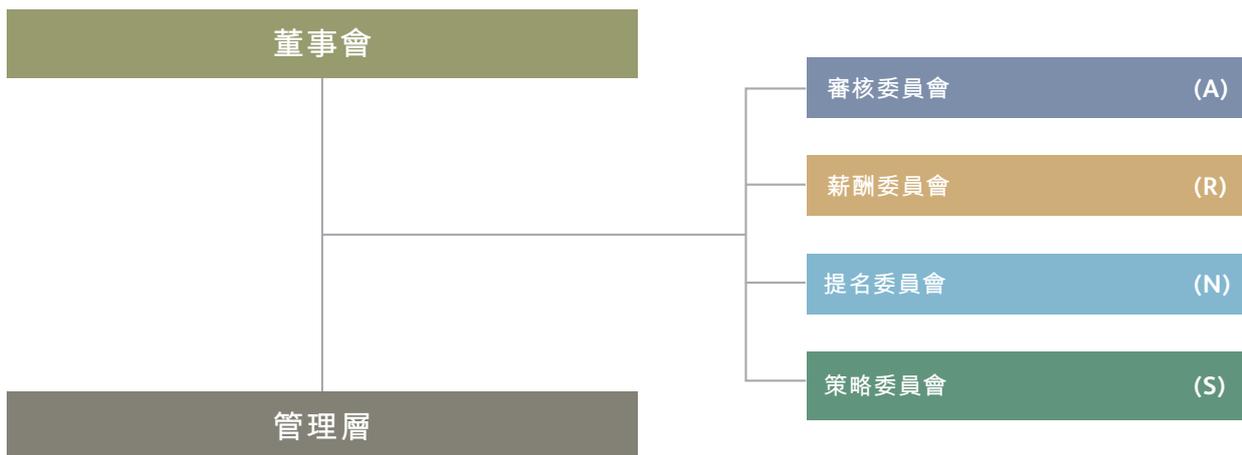


4 企業管治

- 76 董事會
- 81 企業管治報告
- 102 董事會報告
- 111 董事薪酬及權益報告
- 121 審核委員會報告

董事會

希慎相信強而有力的管治，是達致長遠穩定及可持續表現之策略目標的基礎。董事會是管治架構的核心，致力恪守上述強健的管治原則。希慎的企業管治傳統和文化源遠流長、根深蒂固，講求承擔問責、高透明度及誠信。



主席 (N, S 之主席)

利蘊蓮

利女士為集團的執行主席，領導希慎團隊。利女士為國泰航空有限公司、中電控股有限公司、滙豐控股有限公司、香港上海滙豐銀行有限公司、恒生銀行有限公司及來寶集團有限公司（於新加坡交易所有限公司上市）之獨立非執行董事。她曾任職數間國際知名的金融機構的高級管理層，負責投資銀行及資金管理業務。利女士過往曾任紐約、倫敦及悉尼 Citicorp Investment Bank Limited 之執行董事、悉尼澳洲聯邦銀行(Commonwealth Bank of Australia)企業財務主管及悉尼 Sealcorp Holdings Limited 之行政總裁。她亦曾任 Keybridge Capital Limited 之非執行主席（於澳洲證券交易所上市）、ING Bank (Australia) Limited、QBE Insurance Group Limited 和 The Myer Family Company Pty Limited 之非執行董事，及澳洲摩根大通(JP Morgan Australia)諮詢委員會成員。利女士曾為 Australian Government Takeovers Panel 成員。她為公司創辦人利氏家族成員，亦為非執行董事利憲彬先生的姐姐及其替任董事。利女士持有美國 Smith College 文學士學位，亦為英格蘭及威爾斯執業大律師和英國 Gray's Inn 會員。她於2011年3月獲委任為本公司非執行董事，於2011年5月獲委任為非執行主席及於2012年3月獲委任為執行主席。她亦為希慎旗下若干附屬公司的董事。她現年63歲。



獨立非執行董事 (A)

卓百德

卓百德先生於亞洲證券及物業投資市場擁有逾30年經驗。他現為私人投資者，包括擁有其家族經營的私人公司博善有限公司。他為龍湖地產有限公司之獨立非執行董事。他亦為「The Churchouse Letter」之出版商和作者。於2004年，卓百德先生於 LIM Advisors 旗下成立一個亞洲投資基金，他曾為 LIM Advisors 的董事及「負責人員」至2009年末。在此之前，卓百德先生自1988年初起曾為摩根士丹利之董事總經理和顧問總監。彼曾擔任之職能，包括區域研究部主管、區域策略師及區域物業研究部主管。彼亦曾為 Macquarie Retail Management (Asia) Limited 之董事局成員。卓百德先生取得新西蘭懷卡托大學 (University of Waikato) 文學士學位及社會科學碩士學位。他於2012年12月獲委任為獨立非執行董事，現年67歲。



獨立非執行董事 (N)

劉遵義

劉教授現任香港中文大學藍饒富暨藍凱麗經濟學講座教授。他擔任香港中文大學 (深圳) 高等金融研究院理事會理事長。他亦為友邦保險控股有限公司、中國海洋石油有限公司及遠傳電信股份有限公司 (於台灣證券交易所上市) 之獨立非執行董事。

劉教授取得史丹福大學物理學理學士學位 (優異成績)，並取得加州大學柏克萊分校經濟學文學碩士與哲學博士學位。他自1966年起任教於史丹福大學經濟系，成就卓越，並於2006年自史丹福大學退休後，出任李國鼎經濟發展榮休講座教授。於2004年至2010年期間，劉教授擔任香港中文大學校長。於2010年9月至2014年9月期間，劉教授出任中國投資有限責任公司之附屬公司——中投國際 (香港) 有限公司之董事長。劉教授曾為中芯國際集成電路製造有限公司之非執行董事。

劉教授現任中國人民政治協商會議第十二屆全國委員會委員及其經濟委員會副主任。他亦擔任香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員及其轄下管治委員會主席、貨幣發行委員會及投資委員會之委員、團結香港基金副主席及呂志和獎項推薦委員會之委員及主席。他於2007年7月獲委任為太平紳士，並於2011年獲香港特別行政區政府頒授金紫荊星章。他於2014年12月獲委任為獨立非執行董事，現年72歲。



獨立非執行董事 (R 之主席, A, N, S)

范仁鶴

范先生為中國光大國際有限公司、第一太平有限公司、中國飛機租賃集團控股有限公司及節能元件有限公司之獨立非執行董事，以及嘉民集團之獨立董事。他現為 AustralianSuper Pty Ltd (澳洲退休基金) 的亞洲顧問委員會成員。他過往曾為香港建設 (控股) 有限公司及國聯證券股份有限公司之獨立非執行董事，以及 Suntech Power Holdings Co., Ltd. (正式清盤進行中) 及珠海中富實業股份有限公司之獨立董事。范先生持有史丹福大學工程學士學位和統籌學碩士學位，及麻省理工學院管理科學碩士學位。他於2010年1月獲委任為獨立非執行董事，現年67歲。



獨立非執行董事 (A 之主席, R, N, S)
潘仲賢

潘先生為一家私人公司的集團董事總經理兼副總裁及瑞聲科技控股有限公司的獨立非執行董事，前為恒生銀行有限公司常務董事兼副行政總裁，並曾於滙豐銀行集團及數間國際知名的金融機構出任高級管理層職務。潘先生先前為恒生指數有限公司之恒生指數顧問委員會主席、香港特別行政區稅務委員會成員、環境及自然保育基金投資委員會委員及中華總商會選任會董。潘先生持有西澳洲大學商學學士學位，並為澳洲及紐西蘭特許會計師及香港會計師公會會員。潘先生亦為香港董事學會資深會員。他於2010年1月獲委任為獨立非執行董事，現年62歲。



非執行董事
劉少全

劉先生曾出任本公司副主席及行政總裁4年（2012年5月至2016年8月），及後於2016年8月2日舉行的本公司董事會會議完結後調任為非執行董事。他早前於1999年擔任本公司財務部代理主管，2011年5月獲委任為本公司非執行董事，及於2012年3月獲委任為非執行副主席。他亦曾為法國奢侈產品的品牌經理、麥肯錫公司的管理顧問及摩根士丹利亞洲的消費者市場分析員。他及後與其他人士共同創辦一間證監會持牌投資顧問公司，並成為該公司的「負責人員」。劉先生為公司創辦人利氏家族成員及本公司之主要股東 Lee Hysan Company Limited 之替任董事。劉先生持有香港大學社會科學學士學位，主修管理及經濟，以及法國歐洲工商管理學院工商管理碩士學位。他現年58歲。



非執行董事 (S)
Hans Michael JEBSEN
B.B.S.

Jebesen 先生為捷成洋行有限公司之主席及捷成集團在世界各地公司之董事，亦為九龍倉集團有限公司之獨立非執行董事。他於1994年獲委任為本公司非執行董事，現年60歲。



非執行董事 (A)
利憲彬

利先生為澳洲上市公司 Beyond International Limited（主要從事電視節目製作及全球銷售電視節目與主題電影）之董事兼主要股東。他亦是電視廣播有限公司的非執行董事。利先生為公司創辦人利氏家族成員、利希慎置業有限公司之董事及 Lee Hysan Company Limited 之董事（利希慎置業有限公司為 Lee Hysan Company Limited 之全資附屬公司，並為本公司之主要股東）。他為主席利蘊蓮女士之弟弟。他獲美國普林斯頓大學文學士及香港中文大學工商管理碩士學位。利先生於1994年獲委任為本公司非執行董事，現年59歲。



非執行董事 (N, S)

利乾

利先生為一位私人投資者及太古股份有限公司以及多間私人公司之非執行董事。他過往曾為電視廣播有限公司之獨立非執行董事。利先生為公司創辦人利氏家族成員、利希慎置業有限公司之董事及 Lee Hysan Company Limited 之董事（利希慎置業有限公司為 Lee Hysan Company Limited 之全資附屬公司，並為本公司之主要股東）。他持有史丹福大學理學士兼碩士以及工商管理碩士學位，於1988年獲委任為本公司非執行董事，現年63歲。



非執行董事 (R)

利子厚

利先生現為從事私人投資管理的 Oxer Limited 之董事。他亦為震雄集團有限公司、利邦控股有限公司的獨立非執行董事；以及香港賽馬會的董事。他過往曾為香港交易及結算所有限公司的獨立非執行董事，以及香港場外結算有限公司的獨立非執行董事及主席。利先生亦曾為香港聯合交易所有限公司主板及創業板上市委員會成員。利先生為公司創辦人利氏家族成員、利希慎置業有限公司之董事及 Lee Hysan Company Limited 之董事（利希慎置業有限公司為 Lee Hysan Company Limited 之全資附屬公司，並為本公司之主要股東）。他於2010年1月加入董事會，先前曾於1990年至2007年期間出任為本公司之董事。利先生持有 Bowdoin College 文學士學位及波士頓大學工商管理碩士學位，現年55歲。

高層管理人員

營運總監

呂幹威

工商管理學碩士，英國特許建造學會會員

呂先生於2016年12月加入希慎擔任集團營運總監。他協助主席落實及執行集團的策略及願景，以期達致卓越的營運及財務表現。呂先生亦負責致力推動集團的業務增長、發展及投資，並為希慎旗下若干附屬公司的董事。呂先生於各地之地產界，包括於香港、中國內地及海外之住宅、寫字樓、商舖及大型綜合發展項目的收購、發展，以及資產管理方面擁有逾二十五年之高級管理層經驗。他現年51歲。

財務總監

賀樹人

工商管理學士，香港會計師公會會員
英格蘭及威爾斯之特許會計師學會特許會計師
英國特許公認會計師公會資深會員

賀先生於2008年加入本集團，負責集團之財務監控管理、庫務、資訊科技、法律及公司秘書職務，並為希慎旗下若干附屬公司的董事。賀先生於審計、財務管理及監控方面擁有豐富經驗，並曾於多間大型跨國企業出任要職。他現年51歲。

工程項目總監

陳詠聰

屋宇裝備工程學（榮譽）學士，英國特許工程師
英國屋宇裝備工程師學會會員
香港工程師學會會員
LEED™ 認證專業人員，綠建專才

陳先生於2008年加入本集團，負責集團主要物業投資及重大翻新工程的發展及項目管理，並為希慎旗下若干附屬公司的董事。陳先生在物業發展、設計及管理高質素及可持續建築項目方面擁有豐富經驗，並曾於大型物業發展企業出任要職。他現年51歲。

總監，商舖業務及市場推廣

蔡雯慧

經濟學學士，理學碩士，工商管理碩士

蔡女士於2000年加入本集團，負責本集團之零售物業組合及市場策劃，並為希慎旗下若干附屬公司的董事。蔡女士曾在一家主要物業發展公司出任督導職務。她現年44歲。

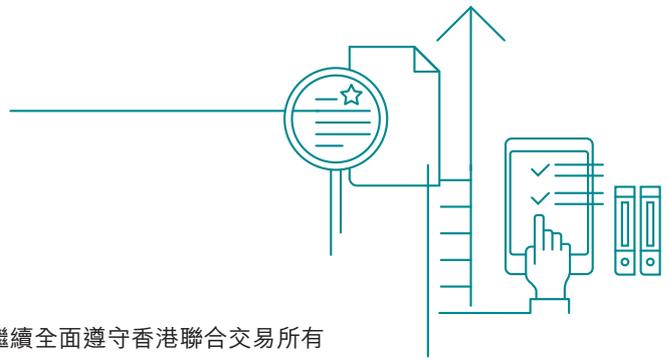
總監，寫字樓業務及住宅業務

葉慕貞

測量學理學士學位，工商管理碩士
英國皇家測量師學會會員，香港測量師學會會員，註冊專業測量師

葉女士於2012年加入本集團，負責管理集團之寫字樓及住宅物業組合，並為希慎旗下若干附屬公司的董事。葉女士曾在國際顧問公司、租戶和發展商出任不同的職位。她在房地產行業擁有豐富的經驗。她現年40歲。

企業管治報告



達致及超越符規要求

希慎致力貫徹高水平的企業管治及透明度。希慎於本年度內繼續全面遵守香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）附錄14所載《企業管治守則》之守則條文的規定。

希慎企業管治體制的實際運作在以下幾個主要範疇超越企業管治守則的要求：

超越企業管治守則條文	希慎的企業管治最佳常規
✓	董事會於2004年制訂正式的企業管治指引*。
✓	董事會已制訂正式的職權安排及責任*，以與管理層明確區分各自的職份，同時列明董事會對制訂策略及履行監察職能的責任。
✓	董事會為委任非執行董事制訂正式的準則及規定*。所有非執行董事均獲發正式聘書，確定特定任期為3年，並訂明非執行董事預期需要投入的時間及其他事宜。
✓	為保持對主要決定的控制權並確保董事會的職責與公司的業務營運明確區分，董事會已制訂細表，列明須由董事會全體成員議決事項*，其範圍涵蓋集團一切重大政策及方針。
✓	董事會評估：自2014年以來，董事會透過填寫評估問卷強化及豐富評估程序。於2016年，董事會透過電子平台優化評估程序，並於5月的董事會會議上分析及討論董事的意見。本集團為此相應修訂企業管治指引，以體現董事會的承諾。
✓	於2016年，本集團採納獨立的「舉報政策」*，允許僱員以及與集團有業務往來的相關人士（例如，顧問、承建商及供應商）就任何與集團相關事宜所涉及的不當、舞弊或違規行為表達關注。為進一步提升獨立性，舉報者須向指定的獨立第三方表達關注，再由該獨立第三方向審核委員會匯報。有關舉報的記錄由內部審核部保存。
✓	本集團自2005年以來採用適用於集團所有董事、高級人員及僱員的操守守則*。操守守則遵循「尊重員工」、「操守與商業誠信」及「履行集團職責」的指導原則。根據操守守則，本集團鼓勵董事、高級人員及僱員透過舉報政策載列的程序，報告任何已經或可能違反操守守則的行為。
✓	本集團已制訂企業資料披露政策*，作為與持份者溝通及確定資料是否屬於內幕資料的指引，以確保一致和及時地披露資料，並履行本集團的持續披露責任。
✓	本集團已制訂核數師服務政策*，以界定核數師的服務範圍，同時確定出現衝突的地方，並禁止核數師參與存在衝突的工作，從而確保獨立性。

超越企業管治 守則條文	希慎的企業管治最佳常規
✓	本集團已制訂欺詐處理政策及程序，以控制及協助查察和預防對本集團的欺詐行為。集團透過提供指引及分配監控及調查的責任，使整個機構的行為更加一致。
✓	本集團自2001年起另行出版企業管治報告，體現與股東保持溝通透明度的承諾。集團同時出版下列報告： (i) 審核委員會報告； (ii) 董事薪酬及權益報告；及 (iii) 風險管理與內部監控報告。
✓	本集團有一套正式的企業責任政策，並出版企業責任報告。本集團已提早採納《上市規則》下的環境、社會及管治報告指引。集團自2014年年報起開始採用「綜合報告」方針，以更全面地反映集團的財務和非財務表現。
✓	本集團至少於20個完整營業日前，發出召開股東週年大會的通知。
✓	自2004年起，股東週年大會採取了新安排，除審議法定事宜外，也引進詳細的業務回顧。本公司自2004年起已在股東週年大會上採用按股數表決的投票方式。
✓	本集團在本身及聯交所的網站公佈其所有與企業管治有關的董事委員會的職權範圍及成員資料。
✓	於2016年，本集團在財政年度結束後2.5個月內公佈經審核財務業績，並在財政年度結束後3個月內於本集團網站上發佈年報，並於發佈後10天內向股東發送年報。股東週年大會通知、年報及財務報表在召開股東週年大會前不少於30天（法例規定：21天）發送予股東。為進一步加快向股東及投資者發放財務資料，本集團於2017年將經審核財務業績的公佈期限進一步縮短至財政年度結束後2個月內。
✓	本集團不斷與股東加強溝通。於2016年12月，本公司舉行首次股東參觀活動，讓股東有機會深入了解公司的悠久歷史、可持續發展活動（例如，位於希慎廣場的天台都市農圃及人工濕地），以及其他業務範疇。
✓	為進一步提高溝通效率、保護環境及為本公司節約成本，本集團自2015年12月起作出安排，確定股東以何種方式收取公司通訊的意願，藉此繼續加強使用集團的企業網站，作為與股東溝通的渠道。
✓	本集團發起並資助一項計劃，邀請主要的代理人公司主動把集團的通訊材料轉交最終權益股東，費用由本集團支付。

* 政策 / 職權範圍詳情登載於本公司網站：www.hysan.com.hk。

我們的管治架構

希慎在清晰有效的管治架構下營運。

董事會為本集團的長遠成功、領導、策略規劃、監控與風險管理、文化、價值、企業管治及財務表現等承擔集體責任。

董事會已設立審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及策略委員會，以使董事會有效地營運並確保強大的決策管治架構。各委員會均有書面訂立的職權範圍。

- 審核委員會報告 — 第121至124頁
- 風險管理與內部監控報告 — 第44至49頁
- 董事薪酬及權益報告 — 第111至120頁
- 提名委員會 — 第98至99頁
- 策略委員會 — 第99頁



就達致領導及管理成效，董事會制訂清晰的管治指引、政策及程序，並定期加以檢討，一般是一年一次。董事會亦因應監管機制、國際最佳常規及公司的需要，定期評估和提升管治架構、常規及原則。以下是希慎管治架構的主要指引及文件。

- 企業管治指引
- 董事會職權
- 非執行董事的職責
- 須由董事會全體成員議決事項
- 與企業管治有關的董事委員會的職權範圍
- 董事及僱員操守守則
- 核數師服務政策
- 企業資料披露政策
- 舉報政策
- 董事會多元化政策

上述指引及文件可在本公司網站閱覽：www.hysan.com.hk。

管治一覽

1 領導

董事會角色

- 董事會職權
- 須由董事會全體成員議決事項

董事會組成

- 保持4位獨立非執行董事及5位非執行董事之均衡分佈
- 所有董事之委任均有特定任期，並須輪值

職責分工

- 董事會職權
- 非執行董事的職責

2 成效

均衡多元化的技能及經驗

- 多元化技能及經驗（見「均衡、多元化及技能」一節）

承諾

- 所有董事須承諾投入時間

獨立性

- 非執行董事在沒有執行董事或與創辦人利氏家族有關的董事會成員出席的情況下召開會議

評估

- 透過電子平台進行正式董事會評估過程。董事會開會詳細討論評估結果（見「董事會評估2016」一節）

資訊及支持

- 董事會與管理層之間保持良好的資訊流通
- 取得獨立專業意見，並得到公司秘書支持

持續專業發展

- 董事出席培訓課程，以更新技能和知識

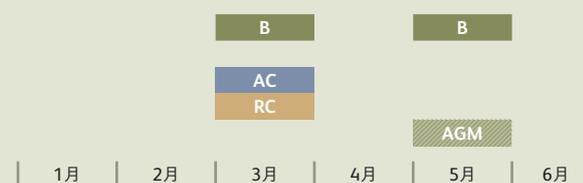
公司秘書角色

- 檢討及落實企業管治實務
- 董事可直接獲得公司秘書的建議及支持
- 讓董事掌握有關立法、監管及管治事宜的最新資訊

董事會於2016年的工作

董事會全年召開正式會議，根據財務資料時間表安排會議時間，並在董事會內部進行頻密及坦誠的交談和討論。年內，董事會舉行了4次會議，包括1次在創新實驗室召開，並於會後接受主辦機構提供培訓的場外會議。全體董事成員均出席1次策略會議，深入匯報及討論本集團較長期方向性策略。有關2016年董事會及委員會會議的出席情況載於第88頁。

2016年召開的董事會及委員會會議



3 問責性

董事委員會

- 設立了3個與管治有關的董事委員會
- 董事委員會向董事會匯報（見「審核委員會報告」，第121至124頁，及「董事薪酬及權益報告」，第111至120頁）

風險管理與內部監控

- 檢討及監察管理層的風險管理流程，以及評估財務監控及其他內部監控的成效（見「風險管理與內部監控報告」，第44至49頁，及「審核委員會報告」）

財務報告

- 獨立核數師報告（見第127至130頁）

審核委員會及核數師

- 審核委員會報告（見第121至124頁）
- 內部審核職能
- 外部核數師委任

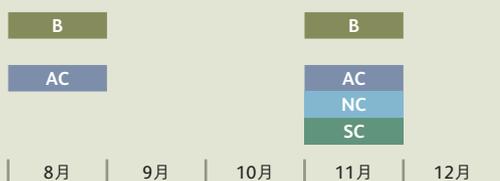
4 股東關係

建設性運用股東大會

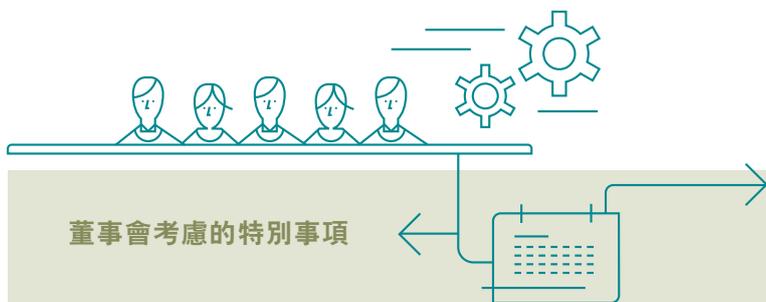
- 歡迎股東出席股東周年大會
- 安排委員會主席參加股東周年大會並回答問題（親身或透過電話）
- 在大會召開前超過20個工作日發出通知（超越企業管治守則的要求）

與股東溝通

- 利用電子渠道，加強與股東溝通
- 安排股東參觀活動，加深彼等對本集團、物業組合、集團歷史，以及可持續發展活動和其他業務範疇的了解



B	董事會會議	第84頁
AC	審核委員會會議	第121頁
AGM	股東周年大會	
RC	薪酬委員會會議	第111頁
NC	提名委員會會議	第98頁
SC	策略委員會會議	第99頁



三月

審閱以下委員會遞交的報告：

- 薪酬委員會
- 審核委員會；並檢討風險管理及內部監控的成效

審閱及通過2015年全年業績，包括：

- 初步公告
- 宣派2015年第二次中期股息
- 其他主要報告
 - 企業管治報告
 - 風險管理與內部監控報告
 - 審核委員會報告
 - 董事薪酬及權益報告
 - 董事會報告

通過將提呈股東周年大會的建議

每年檢視企業管治事宜

檢視I.T.目標及重點

檢視及評估風險承受能力及主要風險（包括防範恐怖襲擊等）

五月

分析意見及討論：

- 董事會及董事委員會評估問卷

通過舉報政策

八月

審閱以下委員會遞交的報告：

- 審核委員會；並檢討風險管理及內部監控的成效

審閱及通過2016年中期業績，包括：

- 中期業績公告
- 中期報告
- 宣派2016年第一次中期股息

通過一位董事的調任

2016年是繁忙活躍、卓有成效的一年。年內，董事會活動的主要特點為：

- 董事會召開4次會議。希慎董事對公司作出堅決承諾，這從董事會會議及其轄下委員會會議的高出席率記錄中可見一斑。
- 所有董事均有權就其職責問題尋求獨立專業意見，費用由本公司支付。
- 已為董事及高級人員安排責任保險。已對2016年保險條款及範圍進行檢討並續保。
- 記錄利益申報，各董事可查閱有關記錄。
- 董事會定期開會討論包括預算及預測在內的財務計劃。全體董事會每月收到載有財務及營運摘要的報告。
- 邀請非執行董事參加公司活動。該等活動包括每年舉行的「公司活動日」，管理人員與所有的總部員工及各大廈辦事處的督導人員分享集團來年管理目標。

十一月

審閱以下委員會遞交的報告：

- 提名委員會；並檢視董事會的規模及組成、董事的「獨立性」和董事會多元化政策
- 審核委員會；並討論風險管理及內部監控事宜

審閱董事會多元化政策

審閱及討論2017年預算案

檢視企業管治事宜 — 年度檢視須由董事會全體成員議決事項（與2017年預算案及業務計劃有關者）

通過發展銷售項目：夥拍香港興業國際集團有限公司投得大埔兩幅住宅地皮

董事會考慮的定期事項

三月、五月、八月及十一月

審閱及討論以下報告：

- 營運業績及有關集團核心租賃業務（寫字樓、商舖及住宅）的定期匯報
- 現有發展項目及資產增值項目（包括利園三期重建項目）的最新匯報

審閱及討論：

財務預測

最新匯報：

- 分析師意見
- 法律及監管事宜

審閱及通過：

前次會議的記錄

- 自2012年以來，董事會採用iPad，將董事會的文件電子化，以減少營運中的用紙量，並提升溝通的有效性和及時性。該電子平台使董事能夠查閱與履行其職責相關的資料和會議記錄。
- 作為正式董事會會議之補充且為進一步提升非執行董事的獨立性，獨立非執行董事及非執行董事亦於2016年在沒有執行董事或與創辦人利氏家族有關的董事會成員出席的情況下個別召開2次討論會議，以使他們可更自由地討論對董事會及集團管理層的工作表現評估。
- 於2016年，董事會透過電子平台提升了董事會評估流程及效率，同時以匿名形式收集對董事的評估意見，並以電子形式自動編製評估結果及於董事會會議上討論。

會議出席情況

下表載列2016年舉行的董事會及委員會會議，以及股東大會的董事出席情況：

- 出席
- 由替任董事出席
- ☎ 採用電話會議形式出席
- ◆ 應邀出席所有或部分會議
- 已辭任董事會成員

董事	召開 / 出席會議					
	董事會 (總數：4次) ^(附註1)	審核委員會 (總數：3次)	薪酬委員會 (總數：1次)	提名委員會 (總數：1次)	策略委員會 (總數：1次)	股東周年大會 (一年一次)
執行董事						
利蘊蓮	● ● ☎ ●	◆ ◆ ◆	◆ ^(附註7)	●	●	●
獨立非執行董事						
聶雅倫 ^(附註2)	● ● □ □	● □ □	不適用	不適用	□	●
卓百德	● ● ☎ ●	● ● ●	不適用	不適用	◆	●
范仁鶴	● ☎ ☎ ●	● ● ●	●	●	●	☎
劉遵義 ^(附註3)	☎ ☎ ●	不適用	不適用	●	◆	●
潘仲賢 ^(附註4)	● ● ☎ ●	● ●	●	●	◆	●
非執行董事						
Hans Michael JEBSEN ^(附註5)	● ● ○ ●	不適用	不適用	不適用	●	●
劉少全 ^(附註6)	● ● ☎ ●	◆ ◆	◆ ^(附註7)	不適用	◆	●
利憲彬	● ● ☎ ●	● ● ●	不適用	不適用	◆	●
利乾	● ● ☎ ●	不適用	不適用	●	●	●
利子厚	● ● ☎ ●	不適用	●	不適用	◆	●

附註：

- 於2016年8月，因8號熱帶氣旋警告信號，董事會以電話會議形式召開會議，討論及通過2016年未經審核中期業績。
- 聶雅倫已退任獨立非執行董事一職，且不再擔任審核委員會主席、提名委員會成員及策略委員會成員職務，於2016年5月13日舉行的股東周年大會（「2016年股東周年大會」）完結後生效。
- 劉遵義獲委任為提名委員會成員，於2016年股東周年大會完結後生效。
- 潘仲賢獲委任為審核委員會主席，於2016年股東周年大會完結後生效，並獲委任為策略委員會成員，於2017年2月22日生效。
- Hans Michael JEBSEN獲委任為策略委員會成員，於2016年股東周年大會完結後生效。
- 劉少全已退任副主席及行政總裁之職，及不再為策略委員會成員。彼亦已調任為非執行董事，全部於本公司2016年8月董事會會議完結後生效。
- 免除出席與執行董事薪酬組合有關的討論部分。



領導

正式董事會職權

董事會的職責受**董事會職權**管轄，董事會職權是一份正式文件（詳情登載於本公司網站 www.hysan.com.hk），訂明董事會在管理工作方面的職責，以及如何就策略規劃、風險管理及內部監控、集團企業文化及價值制定、資本管理、企業管治和董事會繼任安排承擔集體負責。

在董事會正式授權範圍內及在須由董事會全體成員議決的某些事項之規限下，執行董事及執行委員會負責本集團的日常管理。該等事項為「**須由董事會全體成員議決事項**」（在適用的情況下，設有「重要性」規限）且每年進行檢討（詳情刊載於本公司網站：www.hysan.com.hk）。執行委員會成員包括所有執行董事、營運總監、財務總監，以及董事會可委任的其他成員。

董事會規模、組成及委任

截至2016年12月31日，董事會中有10位董事：主席及9位非執行董事（包括4位獨立非執行董事）。利蘊蓮為現任執行主席。除領導董事會外，她亦向管理團隊提供意見、支持及引導，特別是有關本集團的長遠策略性發展及有關提升股東價值的管理事宜。

董事會不時檢討其規模及組成，上一次檢討是於2016年11月進行。

非執行董事的特定任期為3年，並須於獲委任後的首次股東周年大會上膺選連任。根據本公司的公司章程細則，每位董事至少每3年輪值退任一次。退任的董事有資格在其退任時的股東周年大會上膺選連任。董事的選舉並無累積投票制，每名候選人的選舉按獨立的決議案逐一表決。

利蘊蓮、范仁鶴、Hans Michael JEBSEN及劉少全將於2017年5月15日舉行的股東周年大會上退任。

於2016年8月2日舉行的董事會會議（「2016年8月董事會會議」）完結後，劉少全已退任本公司副主席及行政總裁之職，並調任為本公司非執行董事。劉先生已通知董事會他將不再膺選連任，因此將在即將召開的股東周年大會完結後退任董事。除劉少全之外，其他退任董事合資格並願意膺選連任。候選董事的資料載於寄予股東的股東周年大會通函內。

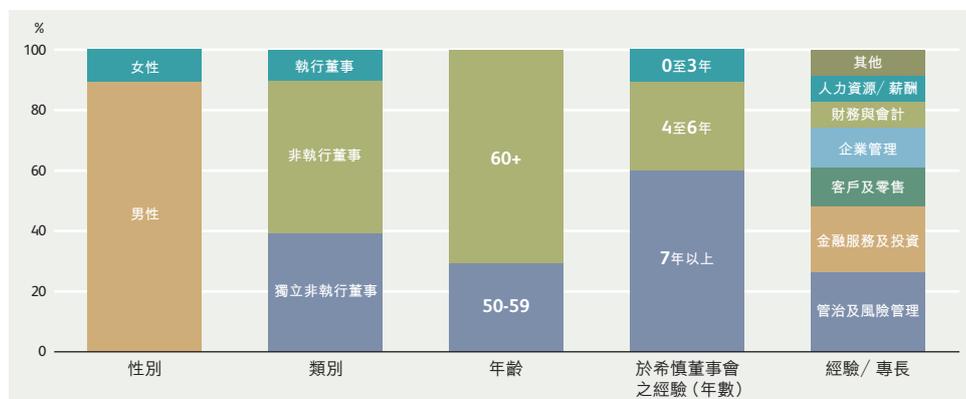
成效

均衡、多元化及技能

希慎繼續促進及支持董事會及業務的多元化。我們深信，各方面的多元化（而不僅是性別）將提升企業的集體決策能力，以更準確地預測在建立可持續發展業務的過程中將會遇到的風險與機遇。

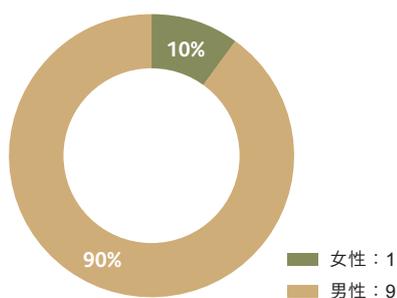
我們的非執行董事（包括4位獨立非執行董事）具備經濟、金融、業務管理、專業服務及地產投資行業等方面的多元化背景。各董事的詳盡履歷載於第76至79頁，亦刊載於本公司網站：www.hysan.com.hk。

董事會多元化之百分比

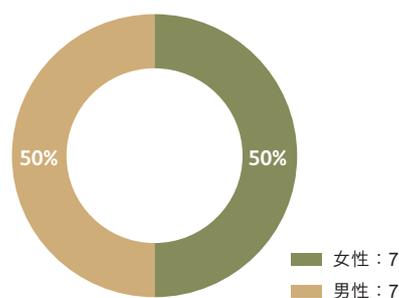


董事會認為，多元化對於董事會工作績效至關重要，並於2016年採納獨立的董事會多元化政策。根據此政策，集團在甄選董事會候選人的委任時，將從多樣性層面出發，包括性別、年齡、文化／教育及專業背景、技能及經驗，同時根據候選人的優點及其他客觀標準，及其將會帶給董事會的貢獻，然後作出最終決定。這多元化理念從董事會層面延伸至本集團的主要業務管理人員。本公司已採取且將繼續採取措施促進多元化，包括業務管理人員的性別多元化。本公司尊重沒有歧視的工作環境，並已就性別、年齡、文化／教育和專業背景、技能和經驗等制訂反歧視政策，同時促進員工招聘及晉升方面的多元化。

董事會多元化之性別分佈 2016年12月31日



本集團主要業務管理人員* 多元化之性別分佈 2016年12月31日



*主要業務管理人員指本集團的14名部門／單位主管，但不包括擔當業務管理／監督角色的執行董事。

於2016年，本公司有9位非執行董事，各具不同背景，可達致優勢互補。他們以包括但不限於以下範疇的經驗及專長帶來寶貴的經驗和見解，有助推動集團的企業策略及業務增長：

經驗 / 專長	董事
1. 業務管理 曾在其他大型公司擔任高級管理職務，具備豐富的商業經驗及知識。	范仁鶴 Hans Michael JEBSEN 潘仲賢
2. 物業投資 曾於其他從事物業投資、發展或設施管理或相關行業的大型公司任職高級行政人員，具備有關經驗。	卓百德
3. 金融服務及投資 擁有金融服務業經驗或監督財務交易及投資管理的經驗。	利憲彬 利乾 利子厚 潘仲賢 劉少全 (附註1)
4. 客戶及零售 於大型零售、消費產品、服務或分銷公司任職高級行政人員的經驗。	卓百德 Hans Michael JEBSEN 劉少全 (附註1)
5. 影響集團的宏觀環境 對影響集團及其業務的經濟、政治或社會環境，尤其集中於香港及中國的認識。	劉遵義
6. 財務及會計 擁有上市規則「審核委員會會計專長」所界定之專長。	聶雅倫 (附註2) 潘仲賢
7. 管治及風險管理 曾在其他上市及私人公司的董事委員會任職，具備監控、管治及風險管理經驗。	聶雅倫 (附註2) 范仁鶴 劉遵義 利乾 利子厚 潘仲賢
8. 人力資源 / 薪酬 全面了解與人力資源有關的原則及實務，並具有在其他大型公司監督人力資源運作的廣泛經驗。	范仁鶴 潘仲賢

附註：

1. 劉少全被調任為非執行董事，於2016年8月董事會會議完結後生效。
2. 聶雅倫退任獨立非執行董事，於2016年股東周年大會完結後生效。

(董事的詳盡履歷，包括各董事與其他董事會成員之關係，載於第76至79頁，並載於本公司網站：www.hysan.com.hk)

獨立性

作為一家由家族持有多數股權的上市公司，董事會已制訂適當的政策和程序，避免出現或令人覺得存在利益衝突。這亦是香港《公司條例》規定的保障措施。香港《公司條例》規定，當與董事有關連之實體參與公司的任何交易或安排，該董事須向董事會披露該董事在該實體所持有的任何重大權益的性質及程度。本公司每半年向董事會發出一份說明文件，提醒董事會注意此規定。

集團與按上市規則被視為與集團有關連的人士及實體進行的「關連交易」，應根據**須由董事會全體成員議決事項**規定，經董事會全體成員決定。此外，豁免上市規則披露規定的「豁免交易」，經管理層批准後，亦須向全體董事匯報，詳列有關交易的主要條款和條件及進行交易的理由。

董事會於本公司的企業管治指引中為個人董事訂立「獨立性」標準。董事會相信，「獨立性」不但是一項監管規定，更關乎判斷與良知，要做到獨立，董事應避免牽涉任何有可能影響他們作出獨立判斷的業務或其他關係。

提名委員會已詳細檢視董事的獨立性，得出4名獨立非執行董事於相關審閱時間均為獨立人士的結論。獨立非執行董事的身份在年報、中期業績報告及與股東的其他通訊內予以說明。

為提升非執行董事的獨立性，並使他們可更自由地討論董事會及集團管理層的表现，非執行董事於2016年在沒有執行董事或與創辦人利氏家族有關的董事會成員出席的情況下召開2次討論會議。

非執行董事在沒有執行董事或與創辦人利氏家族有關的董事會成員出席的情況下召開討論會議。

制約與平衡

與相關人士有關的「關連交易」，須經董事會全體成員議決

清楚載於**須由董事會全體成員議決事項**規定。相關的規定較上市規則嚴格。

委任4位不同背景的獨立非執行董事

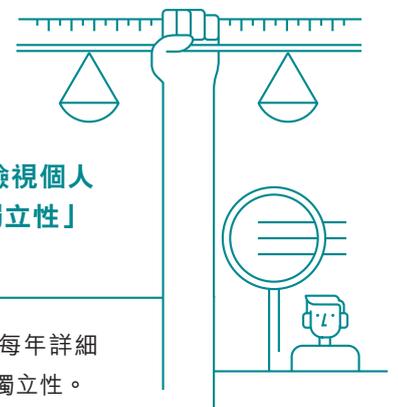
我們有4位來自不同背景的獨立非執行董事，涵蓋經濟、金融服務及投資、業務管理、專業服務（會計）及物業投資。

為個人董事訂立明確的「獨立性」標準

載於本公司的**企業管治指引**。

每年詳細檢視個人董事的「獨立性」

提名委員會每年詳細檢視董事的獨立性。



獨立性狀況

名稱	行政人員	獨立	非獨立	2016年11月檢討 — 具獨立性身份的原因
卓百德		✓		與本集團或管理層並無影響其獨立性的商業或其他關係
范仁鶴		✓		與本集團或管理層並無影響其獨立性的商業或其他關係
Hans Michael JEBSEN			✓	
劉少全			✓	
劉遵義		✓		與本集團或管理層並無影響其獨立性的商業或其他關係 ^(附註1)
利憲彬			✓	
利乾			✓	
利蘊蓮	✓			
利子厚			✓	
潘仲賢		✓		與本集團或管理層並無影響其獨立性的商業或其他關係

附註：

1. 劉教授之配偶為畢馬威中國香港稅務主管合夥人及畢馬威中國之董事會成員。畢馬威乃本集團之租戶，並提供稅務服務，主要擔任本公司及若干附屬公司的稅務代表。此等服務乃屬日常性服務。劉女士並無且將避免，涉及任何與本集團之業務磋商，或提供任何服務。董事會及其轄下提名委員會已就以下方面對劉教授之獨立性作出評估。經考慮(i)劉教授之背景、經驗、成就，以及品格，(ii)上述本公司與畢馬威之關係性質、及劉女士在其中的角色；斷定劉教授之獨立性不受影響。

董事會評估2016

希慎主席和非執行董事一向在管理層不在場的情況下召開會議，評估董事會及管理層的表現。

自2014年以來，董事會透過填寫董事會評估問卷，令董事會評估程序更加有力和全面。於2016年，評估程序的有效性亦透過一個電子平台得到進一步提升。

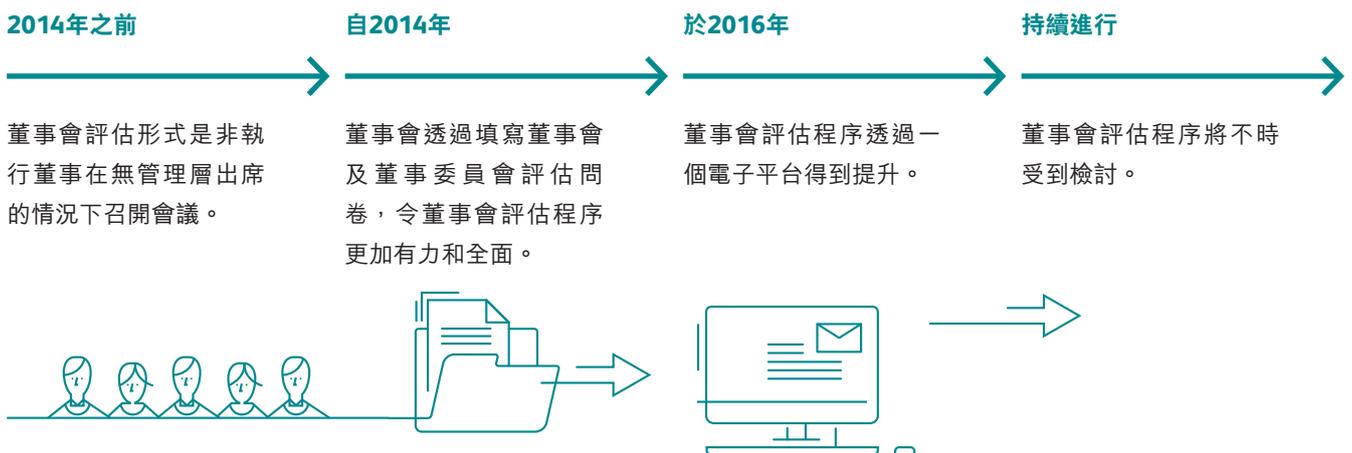
2016年的評估包括(i)董事會的職份(包括董事的職責、與各董事委員會的關係)；(ii)董事會組成(規模；知識、經驗與技能的平衡；獨立性)；(iii)董事會會議及流程(包括對財務報表及會計政策真確性的滿意度；風險管理流程)；董事會的運作(包括強項及弱點)；及(iv)培訓。

評估報告於2016年5月舉行的董事會會議上提交及討論。今年評估得出的總體結論是各位董事對董事會感到非常滿意，而董事委員會達致嚴格的運作標準，運作完善且具有成效。

按1(「非常不同意」)至5(「非常同意」)的評分，收到的所有回應的平均分都較高，為4分(「同意」)或以上。董事對董事會及其委員會的全情投入感到非常滿意。董事會對財務報表及會計政策/實務和管理層報告的真確性感到滿意。董事會對於各人都能在開放及具建設性的環境中充分參與討論及交換意見，感到高興。

就像每個高績效的董事會一樣，董事不斷尋求改進空間。董事會將繼續檢視本身的組成、知識與經驗的平衡等。風險管理及內部監控方面，董事將運用各種經驗來應對全球和本地風險，以及公司業務所面對的不明朗因素。主席將在董事會及管理層的支持下，領導集團不斷邁進。

希慎董事會評估程序的演進



董事會和管理層

董事會及管理層各司本職，推動集團發展及維持健全的企業管治文化。

董事會與管理層緊密合作，仔細研慮集團的方針及長遠計劃，以及與這些方面有關及本集團通常面對的各項機遇和風險。非執行董事為董事會及管理層提供廣泛的經驗、獨到的專長和有創見的客觀角度，對公司事宜作出獨立的質詢及審視。

管理層如何支持董事會的有效運作

資料的提供

董事會與管理層之間保持良好的資訊流通。董事會每季度收到管理層就業務表現所提供的詳盡報告及陳述。集團採用適當的主要表現指標，以確立參考基準及與同級公司進行比較。全體董事每月收到載有財務及營運摘要的報告。董事會定期開會討論包括預算及預測在內的財務計劃。

非執行董事還獲邀出席公司活動，該等活動包括每年舉行的「公司活動日」，管理人員與員工分享來年集團經營目標。這些活動有助董事會與管理團隊加強建設性的關係和溝通，並了解集團員工及體驗公司文化。

自2012年以來，董事會採用iPad，將董事會的文件電子化，向促進減少營運中用紙量的目標邁出一小步，有利推動可持續發展。

啟導活動、商業意識及發展

新委任的董事獲得全面的啟導介紹，內容涵蓋集團概覽、業務及運作（包括集團面對的主要風險），以及有關非執行董事額外職責的概述。

董事還接受持續專業發展及培訓，以不斷掌握集團面對的各種問題，並更新本身的技能及知識。

2016年董事持續專業發展

董事	參加希慎舉辦的 培訓	參加外界舉辦與業務或 董事職責有關的 專家簡報 / 討論會 / 會議	閱覽希慎按季提供 的法律及規管情況 的最新資料
執行董事			
利蘊蓮	✓	✓	✓
獨立非執行董事			
聶雅倫 (於2016年股東周年大會完結時退任)	✓	✓	✓
卓百德	✓	✓	✓
范仁鶴	✓	✓	✓
劉遵義		✓	✓
潘仲賢	✓	✓	✓
非執行董事			
Hans Michael JEBSEN	✓	✓	✓
劉少全 (於2016年8月董事會會議完結時被調任為非執行董事)	✓	✓	✓
利憲彬	✓	✓	✓
利乾	✓	✓	✓
利子厚	✓	✓	✓

獨立意見

董事會明白，有時候董事覺得為履行職責而有必要徵詢獨立的專業意見。取得意見所需費用由公司按照企業管治指引確立的方式支付。

問責性

董事委員會於2016年的工作

為了提供有效的監察和領導，董事會根據企業管治指引設立了3個與管治有關的董事委員會。與董事會相同，各委員會均可取得所需的獨立專業意見及法律建議，並得到公司秘書的支持。這些委員會均向董事會匯報。有關這些委員會的職權範圍，可於公司網站閱覽。

審核委員會

組成	大部分成員均為獨立非執行董事
主席	潘仲賢（獨立非執行董事）
其他成員	卓百德（獨立非執行董事） 范仁鶴（獨立非執行董事） 利憲彬（非執行董事）

會議安排

審核委員會於年內舉行了3次會議。在審核委員會的邀請下，董事會主席及管理人員（包括行政總裁、營運總監及財務總監）亦出席有關會議。

職份及權力

希慎相信，管理層、外聘核數師及審核委員會成員應各自具有清晰的職份，使審核委員會能有效地運作。希慎管理層負責選定適當的會計政策及編製財務報表。各董事就財務報表須承擔之責任的正式聲明載於本年報「財務報表、估值及其他資料」。外聘核數師負責審核及核證本集團的財務報表，並在他們認為有需要配合審核報告的範圍內評估本集團的內部監控系統。審核委員會負責監督整個過程。

審核委員會同時負責檢視集團的舉報政策，允許僱員以及與集團有業務往來的相關第三方（例如，顧問、承建商及供應商）得以在保密或匿名的情況下，就任何與集團相關事宜所涉及的不當行為、舞弊或違規行為表達關注。審核委員會確保有適當安排讓潛在違規行為和相關事宜得到恰當和獨立的調查以及適當的跟進行動。

在管理層不在場的情況下與外聘核數師及內部審核主管舉行會前會議。

2016年及至今的活動及報告

審核委員會的活動詳情亦載於第121至124頁的「審核委員會報告」。年內共舉行了3次會議。審核委員會會議的出席情況載於第88頁的列表中。審核委員會除檢討及審批年度及中期財務報表外，還另外召開主要集中討論風險管理與內部監控的會議。

薪酬委員會

組成	大部分成員均為獨立非執行董事
主席	范仁鶴（獨立非執行董事）
其他成員	利子厚（非執行董事） 潘仲賢（獨立非執行董事）

會議安排

薪酬委員會通常最少每年開會1次。

職份及權力

管理層就希慎有關執行董事及高層管理人員薪酬的架構或廣泛政策，向薪酬委員會作出建議，由委員會審閱有關建議並向董事會提出建議。薪酬委員會同時審核應付予非執行董事及董事委員會的酬金，然後提呈股東周年大會通過。此外，薪酬委員會也檢視新認股權計劃、退休金計劃主要條款的變動、具有重大財務、聲譽和策略影響的新薪酬福利計劃的主要條款等。並無董事參與釐定自身的薪酬。

2016年及至今的活動及報告

薪酬委員會的活動詳情載於第111至120頁的「董事薪酬及權益報告」。年內薪酬委員會舉行了1次會議。薪酬委員會會議的出席情況載於第88頁的列表中。

提名委員會

組成	
主席	利蘊蓮（主席）
其他成員	范仁鶴（獨立非執行董事） 劉遵義（獨立非執行董事） 利乾（非執行董事） 潘仲賢（獨立非執行董事）

會議安排

提名委員會通常最少每年開會1次。

職份及權力

提名委員會負責提名填補董事會空缺的人選，供董事會通過。委員會還評估董事會的整體技能、知識及經驗，以及檢討董事會多元化政策。委員會亦按上市規則規定檢視董事的獨立性。提名委員會的職權範圍已清楚註明，當處理有關主席繼任人的事宜時，董事會主席不能出任提名委員會主席。

2016年及至今的活動及報告

年內提名委員會舉行了1次會議，以(i)檢視董事會的架構、規模及組成；(ii)評估獨立非執行董事的獨立性；及(iii)採納董事會多元化政策。提名委員會會議的出席情況載於第88頁的列表中。

策略委員會

組成

主席	利蘊蓮（主席）
其他成員	范仁鶴（獨立非執行董事） Hans Michael JEBSEN（非執行董事） 利乾（非執行董事） 潘仲賢（獨立非執行董事）

會議安排

策略委員會通常最少每年開會1次，全體董事會成員均獲邀出席。

職份及權力

策略規劃對本公司的可持續發展至關重要。策略委員會負責檢討有關集團策略事宜，並向董事會作出建議。

2016年及至今的活動及報告

年內策略委員會舉行了1次會議，以討論業務計劃和較長期方向性策略以達致業務增長。所有董事會成員均出席該會議。

與股東的關係

希慎致力維持與股東的坦誠溝通。我們對能保障股東權利的完善管治架構表示認同。

與股東溝通

對股東的問責性及企業匯報

- 集團適時披露年度報告、中期業績報告、新聞發佈及公告等。
- 股東查詢：可發送電郵至 investor@hysan.com.hk，聯絡集團的投資者關係部。

透過網絡獲取資料

- 主要企業管治政策、董事委員會的職權範圍、本集團的財務報告、新聞稿及公告等均登載於網站。
- 股東有權選擇以電子方式收取公司通訊，另外亦可向公司秘書要求免費提供希慎網站資料之印刷本。

機構股東

- 公司的行政總裁、營運總監及財務總監與機構投資者、基金經理及分析員有恒常溝通及會晤的安排。
- 與分析員及投資者定期舉行報告會或電話會議。
- 我們透過網播，播放業績公佈的分析員簡報會。

建設性運用股東周年大會

- 股東周年大會是公司與股東溝通對話的途徑。
- 個人股東可在股東周年大會上向主席提問。
- 董事委員會主席出席股東周年大會，回應股東的提問。
- 自2004年起，我們在股東周年大會設立「業務回顧」環節。上一次股東周年大會討論的主題包括：2015年營商環境、業務回顧，以及本公司2016年展望。

股東參觀

- 2016年12月，公司舉行首次股東參觀活動。
- 管理層有機會與股東溝通，亦讓股東深入了解公司的悠久歷史、可持續發展活動及其他業務範疇。

企業資料披露政策

- 集團的企業資料披露政策，為集團對投資者、分析員及媒體作重要資料的披露提供指引。
- 該政策亦指定可以代表希慎發言的人士，以及概述與各界持份者進行溝通的責任。
- 有關詳情登載於本公司網站：
www.hysan.com.hk。



透過代理人公司主動把通訊資料轉交股東

- 自2005年起，我們發起並邀請主要的代理人公司主動把通訊材料轉交股東，費用由我們支付。

電子通訊

- 自2015年12月起，股東可透過電子方式收取公司通訊。
- 我們正加強有關集團網站的宣傳活動。

提供足夠和及時的資料

- 集團於股東周年大會舉行日期最少30日前，向股東寄發股東周年大會通知、年報及財務報告（法定要求為21日）。
- 集團亦已就將予提呈的各項決議案提供全面資料。



股東權利

投票

- 自2004年起，我們已於股東周年大會上採取按股數表決的投票方式。
- 本集團的公司股份過戶登記處進行點票，並由集團的核數師進行監票。
- 按股數表決的投票程序會於股東大會上進行表決前解釋。
- 表決結果分別於聯交所及公司的網站公佈和登載。

章程細則和香港法例的相關規定

- 根據公司章程細則和香港《公司條例》，董事會或持有至少所有股東之總投票權5%的股東（「5%股東」）簽署的書面要求，便可要求召開股東大會。
- 「5%股東」可要求透過書面決議方式通過決議案。
- 股東可根據香港《公司條例》及章程細則向成員大會提呈建議。
- 上述所有申請書須列明將於會上處理之事宜的一般性質，並投遞至本公司登記辦事處（香港希慎道33號利園一期49樓，註明：公司秘書）。
- 香港法例或公司章程細則並無針對非居民或海外人士制訂有別於一般股東適用的持有本公司股份或投票權利的限制。
- 年內，本公司之章程細則並無作出任何修改。
- 在將於2017年5月舉行的股東周年大會上，將提呈議案，允許董事透過電子方式對董事的書面決議案表示同意。

董事會報告

董事同寅謹將董事會於2017年2月22日批准截至2016年12月31日止年度報告及經審核財務報表送呈各股東省覽。

主要業務

本集團於2016年內持續從事之主要業務為物業投資、管理及發展。本集團主要附屬公司、聯營公司及合營公司於2016年12月31日之詳情分別載於綜合財務報表附註17至19。

本集團營業額及業績主要來自香港投資物業之租賃，按照營運分部闡述之營業額及業績載於綜合財務報表附註5。

業績及盈利分配

本集團截至2016年12月31日止年度之業績載於第131頁之綜合收益表。

第一次中期股息每股26港仙已於年內派發予股東，合共約272百萬港元。

董事會已宣布派發第二次中期股息每股109港仙，給予在2017年3月9日名列股東名冊之股東，合計約1,139百萬港元。就2016年全年宣佈派發及已付之普通股股息合計將約1,411百萬港元，其餘溢利將會保留。

業務審視及表現

有關本公司業務的中肯審視、集團年內的表現、集團業績及財務狀況的重要因素，及對集團的業務發展及日後發展的重要因素的探討及分析，已於本年報不同部份披露，於以下個別章節尤其詳盡：

- (a) 本公司業務回顧 – 「管理層的討論與分析」；
- (b) 本公司的風險管理架構、本公司正面對的主要風險及已制訂的監控措施 – 「風險管理與內部監控報告」；
- (c) 本公司日後的業務發展 – 「主要公司資料」及「主席報告」；
- (d) 運用財務主要表現指標進行的分析 – 「管理層的討論與分析」；
- (e) 探討本公司的環境政策及表現 – 「負責任企業」；
- (f) 討論本公司對有關法規的符規情況 – 「企業管治報告」、「獨立核數師報告」及「香港聯合交易所有限公司的《環境、社會及管治報告指引》」；及
- (g) 敘述本公司與其僱員、客戶、供應商及其他人士的重要關係 – 「負責任企業」及「董事會報告」。

儲備

年內本集團及本公司儲備之變動分別載於第134及135頁之綜合權益變動表及綜合財務報表附註29。

投資物業

本集團所有於2016年12月31日之投資物業由一名獨立專業估值師採用公平值模式進行重估。年內，本集團之投資物業變動詳情載於綜合財務報表附註15。

於2016年12月31日，本集團主要投資物業詳情載於本年報「主要物業報表」內。

物業、機器及設備

年內，本集團及本公司之物業、機器及設備變動詳情載於綜合財務報表附註16。

股本

年內，本公司股本變動之詳情載於綜合財務報表附註28。

企業管治

本公司承諾奉行高水平之企業管治，並符合上市規則附錄14所載之《企業管治守則》之守則條文之要求。

有關本公司企業管治政策的其他資料，請參閱以下各獨立報告：

- (a) 「企業管治報告」(第81至101頁) — 詳列有關本公司遵守企業管治守則和採納本地及國際最佳應用準則之情況；
- (b) 「董事薪酬及權益報告」(第111至120頁) — 詳列董事薪酬及權益的資料(包括有關董事報酬、服務合約、董事的股份權益；在若干集團合約之權益及於競爭性業務中擁有之權益)；
- (c) 「審核委員會報告」(第121至124頁) — 列出審核委員會於年內的職權範圍、工作詳情及討論結果；
- (d) 「風險管理與內部監控報告」(第44至49頁) — 列出本公司對風險評估及內部監控的架構(包括監控環境、監控活動及年內所作的措施)；及
- (e) 「負責任企業」一節(第51至73頁) — 列出本公司對於承諾奉行高水平企業管治所訂定的企業責任政策及常規。

董事會

董事會現時由利蘊蓮擔任主席，另有9位非執行董事。

劉少全已於本公司2016年8月董事會會議完結後退任副主席及行政總裁，並已調任為非執行董事。

聶雅倫已於本公司2016年股東周年大會完結後退任獨立非執行董事。

利蘊蓮及楊子信於年內分別擔任利憲彬及 Hans Michael JEBSEN 的替任董事。

除上述者外，本年度董事之姓名及簡歷載於本報告第76至79頁。

根據本公司現時之組織章程細則第114條，於每屆股東周年大會上，三分之一（或適用法例規定之其他數目）董事及當時任期最長者須輪值退任，如適用之數目非整數則向上調整。退任的董事均合資格重選。

將於應屆股東周年大會上願意膺選連任之董事詳情載於有關之股東通函內。

本公司已接獲各位獨立非執行董事就上市規則第3.13(1)至(8)條所述的各项有關於獨立性因素的年度確認函件，而本公司對彼等之獨立性表示認同。提名委員會亦已於2016年11月舉行的會議中檢討董事的獨立性。（見「企業管治報告」）

於年內及直至本報告日期，出任本公司附屬公司董事會的名單，載於本公司網站：www.hysan.com.hk。

董事的股份權益

董事於本公司及其相聯法團的股份、相關股份或債券中擁有的權益及淡倉之詳情載於第111至120頁之「董事薪酬及權益報告」。

主要股東及其他人士的股份權益

於2016年12月31日，根據《證券及期貨條例》第336條須予備存的登記冊所記錄（或本公司獲通知），主要股東及其他人士持有本公司的股份及相關股份的權益或淡倉如下：

持有本公司股份及相關股份中的合計好倉

姓名	身份	持有普通股數目	佔已發行股份數目百分比 (附註a)
利希慎置業有限公司	實益擁有人及 一所控制法團權益	433,130,735 (附註b)	41.43
Lee Hysan Company Limited	所控制法團權益	433,130,735 (附註b)	41.43
Silchester International Investors LLP	投資經理	95,187,000	9.11

附註：

(a) 百分比乃按本公司於2016年12月31日已發行之股份數目（即1,045,328,359股普通股）而計算。

(b) 此等權益乃屬於同一批股份。393,321,734股由利希慎置業有限公司（「利希慎置業」）持有，39,809,001股由利希慎置業一間附屬公司持有。利希慎置業為Lee Hysan Company Limited之全資附屬公司。

除上述者外，於2016年12月31日，根據《證券及期貨條例》第336條須予備存的登記冊所記錄，概無其他人士擁有本公司股份或相關股份之權益或淡倉。

關連人士交易

本集團與根據適用會計原則被視為「關連人士」之人士訂立若干交易。此等交易主要涉及本集團於日常業務過程中按一般商業條款經公平原則磋商而訂立之合約。其他有關詳情載於綜合財務報表附註33。

部分交易亦構成上市規則下的「持續關連交易」識別如下。

持續關連交易

根據上市規則第14A.76(2)條，本集團於年內訂立若干交易乃構成持續關連交易（「交易」）。有關需要披露之交易詳情載列如下：

I. 本集團授出之租賃

(a) 香港恩平道28號利園二期（「利園二期」）

Barrowgate Limited（「Barrowgate」）（由本公司持有其65.36% 股權之附屬公司兼利園二期之物業持有人）作為業主與以下關連人士達成下列租賃安排：

關連人士	協議日期	年期	物業	年度代價 (附註a)
(i) 捷成洋行 有限公司 (附註b)	2013年3月28日 (租約及泊車位 使用協議) (經修改 – 附註c)	自2013年9月1日起， 為期5年 (附註d)	28、30及31樓寫字樓 單位及3個泊車位	2016年：31,966,216港元 2017年：37,212,720港元 2018年：24,808,480港元 (按比例計算) (附註j)
(ii) 恒生銀行 有限公司 (附註b)	2013年8月16日 (租約及 使用協議) (經修改 – 附註e)	自2013年10月15日起， 為期2年4個月15日	地下G13A號商舖及地下 低層2-10及11-12號 商舖及地下低層及地下 若干範圍	2016年：24,023,216港元 (附註j)
(iii) 虹成有限公司 (附註f及g)	2014年3月28日 (租約及 使用協議)	自2014年3月28日起， 為期5年 (附註d)	3樓308及311號商舖 (連接一戶外花園)	2016年：6,514,818港元 2017年：7,922,400港元 2018年：7,922,400港元 2019年：1,895,413港元 (按比例計算) (附註h至k)

持續關連交易續

I. 本集團授出之租賃續

(b) 香港銅鑼灣希慎道壹號（「希慎道壹號」）

OHA Property Company Limited（本公司之全資附屬公司兼希慎道壹號之物業持有人）作為業主與公利商業管理有限公司（利希慎置業（持有本公司41.43%權益之主要股東）之全資附屬公司）達成下列租賃安排，租約詳情載列如下：

關連人士	協議日期	年期	物業	年度代價 (附註a)
公利商業管理有限公司	2014年8月21日	自2014年11月1日起， 為期3年	21樓全層	2016年：3,025,344港元 2017年：2,526,440港元 (按比例計算) (附註j及l)

II. 向一間非全資附屬公司提供有關利園二期租賃及物業管理服務

(a) 希慎租務有限公司（本公司之全資附屬公司）與Barrowgate訂立下列管理協議，提供有關利園二期之租務市場推廣及租賃管理服務：

關連人士	協議日期	年期	物業	於年內收取代價
Barrowgate Limited	(1) 2013年3月28日	自2013年4月1日起， 為期3年	利園二期全幢物業	7,659,068港元 (附註m)
	(2) 2016年3月22日	自2016年4月1日起， 為期3年	利園二期全幢物業	22,142,533港元 (附註n)

(b) 希慎物業管理有限公司（本公司之全資附屬公司）與Barrowgate訂立下列管理協議，提供有關利園二期之物業管理服務：

關連人士	協議日期	年期	物業	於年內收取代價
Barrowgate Limited	(1) 2013年3月28日	自2013年4月1日起， 為期3年	利園二期全幢物業	926,927港元 (附註m)
	(2) 2016年3月22日	自2016年4月1日起， 為期3年	利園二期全幢物業	2,746,755港元 (附註n)

持續關連交易 續

附註：

- (a) 每一有關財政年度之年度代價乃根據相關協議所訂立，以現時之租金（如適用，包括估計營業額租金）、管理費、宣傳費（商舖物業）及使用權費用（泊車位）而計算。租金、管理費、宣傳費及使用權費用（視情況而定）乃每月提前支付。
- (b) 捷成洋行有限公司（「捷成洋行」）及恒生銀行有限公司乃為Barrowgate的實益主要股東，分別持有Barrowgate 10%及24.64%之股權。本公司非執行董事Hans Michael JEBSEN為捷成洋行的控股股東。
- (c) 根據於2016年8月16日簽定的備忘協議，由2016年9月1日至2018年8月31日期間的租金已作出檢討，並調整至當時的市值租金。
- (d) 鑑於上述第I(a)(i)及I(a)(iii)項之協議年期超過3年，根據上市規則的要求，董事會已就上述第I(a)(i)及I(a)(iii)項之協議聘用獨立財務顧問。獨立財務顧問認為每一項協議之年期有需要超過3年，此乃符合業內該類合約的一般商業常規。
- (e) 根據於2014年12月1日簽定的部份終止合約，利園二期地下G13A號商舖之租約已於2015年10月31日提早終止。根據於2014年12月15日簽定的新租約及使用協議，餘下單位已自2016年3月1日續期3年至2019年2月28日。鑑於已續期之新租約及使用協議之年度代價低於上市規則下之最低豁免水平，此交易構成本公司獲豁免持續關連交易。
- (f) 虹成有限公司（「虹成」）為本公司之非全資附屬公司。
- (g) 在此交易下，Barrowgate為本公司的非全資附屬公司，當中一名主要股東亦為本公司非執行董事Hans Michael JEBSEN的聯繫人，因此根據上市規則Barrowgate屬本公司之關連人士。
- (h) 2016年度代價包括於回顧年度內實際收取之營業額租金。
 - (i) 由2017年3月28日至2019年3月27日期間的租金將由Barrowgate及虹成參照當時的市值租金而作出檢討，並由雙方同意下釐定。
 - (j) 利園二期之寫字樓及商舖每月管理費及泊車位使用權費用於2016年1月1日已作出調整。希慎道壹號之寫字樓每月管理費於2016年1月1日已作出調整。
 - (k) 利園二期之商舖每月管理費及宣傳費於2017年1月1日已作出調整。
 - (l) 希慎道壹號之寫字樓額外冷氣費於2017年1月1日已作出調整。
- (m) 此等代價相當於於2016年1月1日至2016年3月31日期間，根據有關管理協議內特定之費用報表計算所得的實際已收取之代價。
- (n) 此等代價相當於於2016年4月1日至2016年12月31日期間，根據有關管理協議內特定之費用報表計算所得的實際已收取之代價。

所有交易已參考當時市場情況後於有關公司在日常業務過程中以公平原則磋商後而訂立。

載有有關交易之公告已根據上市規則刊登。本公司確認已遵守適用於該等交易之上市規則第14A章之披露規定。

持續關連交易續

根據上市規則第14A.56條，本公司已聘用其核數師，遵照香港會計師公會發出的《香港審驗應聘服務準則3000（經修訂）》（Hong Kong Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised)）的「歷史財務資料審計或審閱以外的審驗應聘」（Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information），並參照《實務說明》（Practice Note）第740號「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」（Auditor's Letter on Continuing Connected Transactions under the Hong Kong Listing Rules），就本集團的持續關連交易作出匯報。核數師已根據上市規則第14A.56條發出載有本集團於本年報第106至108頁披露之持續關連交易的審驗結果的無保留意見函件。本公司已將該核數師函件副本呈交聯交所。

所有本公司獨立非執行董事均已檢討該等交易及核數師之報告，並確認該等交易之合約及其條款：

1. 屬本集團的日常業務；
2. 按照一般商業條款進行；及
3. 根據有關協議進行，而交易條款屬公平合理，並且符合本公司股東的整體利益。

重要合約的權益

概無根據上市規則附錄16第15條被視為重要合約協議。

主要客戶及供應商

年內，本集團5大供應商所佔之合計購貨額佔本集團總購貨額31.78%，其中最大供應商佔本集團總購貨額15.14%。而本集團5大客戶所佔之合計營業額佔本集團總營業額少於30%（上市規則披露額度）。

本公司各董事、其緊密聯繫人或任何股東（董事獲知擁有本公司已發行股本百分之五或以上之人士）概無持有該5大供應商任何權益。

購回、出售或贖回本公司上市證券

本公司於股東周年大會獲授權購回本公司普通股，惟不得超過該決議案通過當日已發行股份總數之10%。年內，本公司在其普通股之買賣價相對於其資產淨值出現顯著折讓時，於聯交所購回其普通股，為股東之投資增值。

年內，本公司於聯交所合共購回12.59百萬股普通股股份，總代價約為393百萬港元（不包括股份購回之直接應佔相關買賣成本）。該等購回之股份已於年內註銷。有關購回股份之詳情如下：

2016年購回股份 之月份	購回股份數目	每股代價		支付代價總額 百萬港元
		最高價 港元	最低價 港元	
1月	8,560,000	31.85	28.95	262
2月	325,000	30.60	29.75	10
3月	299,000	32.50	32.05	10
4月	304,000	31.70	31.30	9
5月	2,180,000	33.60	31.60	70
6月	65,000	33.20	32.45	2
11月	861,000	34.90	33.55	30
	12,594,000			393

除以上披露外，本公司及其附屬公司於年內均無購回、出售或贖回任何本公司之上市證券。

證券發行

於2016年10月，本公司全資附屬公司Hysan (MTN) Limited設立總值15億美元的中期票據計劃（「中期票據計劃」），並於聯交所上市。按中期票據計劃發行的票據獲本公司無條件及不可撤銷的擔保。於回顧年度內，並無根據中期票據計劃發行任何票據。

公眾持股量

根據本公司得悉的公開資料、及董事所知悉，本公司於本年度內及截至本報告日期已按照上市規則之規定維持指定數額的公眾持股量。

捐款

年內，本集團向慈善及非牟利機構捐款約60萬港元。

核數師

於2017年股東周年大會上，本公司將提呈一項議案，建議重聘德勤•關黃陳方會計師行為本公司核數師。

承董事會命

主席

利蘊蓮

香港，2017年2月22日

董事薪酬及權益報告

報酬檢視

薪酬委員會

董事會明白以具透明度及客觀的程序釐定執行董事及高層管理人員報酬之重要性。本公司薪酬委員會（於1987年成立），負責檢討及釐定執行董事之薪酬以及建議非執行董事之酬金以待股東批准。其職權範圍已延伸至涵蓋檢視高層管理人員之薪酬、新購股權計劃、退休金計劃主要條款的變動及具有重大財務、聲譽和策略影響的新薪酬福利計劃的主要條款。

薪酬委員會現由3名成員組成，大部份成員均為獨立非執行董事，主席為范仁鶴（獨立非執行董事），其他成員為潘仲賢（獨立非執行董事）及利子厚（非執行董事）。

管理層就本公司有關執行董事和高層管理人員酬金之架構及成本，向委員會作出建議，並由委員會檢討有關建議。薪酬委員會亦會不時檢討其他非執行董事之酬金。薪酬委員會在有需要時，可尋求獨立專業意見。主席及行政總裁亦會獲邀出席委員會會議，討論與其本身無關之事宜。董事概不會參與決定其本身酬金之商討。

執行董事薪酬政策

本集團之薪酬政策旨在提供一個公平之市場薪酬，以有利於招攬、保留及鼓勵出色之員工，同時能把員工獎勵及股東利益掛鉤。

薪酬政策之準則如下：

- 薪酬由幾個部份組成：(i) 固定部份（基本薪金及福利）；(ii) 與表現掛鉤的部份（花紅）；及 (iii) 長期獎勵計劃（行政人員購股權計劃）。該薪酬組合乃對所有參與者既公平且強調表現之制度。
- 在釐定薪酬水平方針時，確保公司能與相關類型香港公司（尤以地產公司）保持競爭力。公司更會在有需要時尋求獨立專業意見。
- 委員會會按表現（無論質與量方面）決定薪酬中每一個部份之金額。
- 薪酬政策及措施之透明度應盡量提高。
- 於行政人員購股權計劃下，執行董事能擁有個人股份權益，此舉能把執行董事之利益與股東利益掛鉤。
- 考慮到本集團其他員工之薪酬及僱用條件。
- 在管理層避席下，執行董事之薪酬政策將作定期檢討。

有關董事（包括個別執行董事）2016年之酬金及購股權於年內變動之詳情，分別載於綜合財務報表附註11及34。

報酬檢視續

非執行董事薪酬政策

制訂非執行董事薪酬政策之主要元素包括：

- 制定之薪酬須能招攬及保留擔任非執行董事之優秀專才。
- 非執行董事之薪酬由董事會訂立（須由股東批准）並就他們作出之貢獻釐定。
- 訂立非執行董事薪酬之措施應與認可之最佳守則一致。
- 薪酬應以現金方式按半年支付。
- 非執行董事不能收取本公司之購股權。

除以下披露之袍金外，非執行董事概無收取本集團其他報酬。非執行董事概無收取本公司任何退休金福利，亦無參與任何花紅或獎勵計劃。

於2016年，非執行董事（包括獨立非執行董事）合共收取袍金2,501,739港元。

2016年回顧

薪酬委員會於2016年3月召開會議（所有委員會成員均出席該會議）以(i)批准2016年執行董事之薪酬組合及2015年與表現掛鈎的花紅；(ii)檢討非執行董事及董事委員會成員之袍金；及(iii)完善其職權範圍，擴大至(其中包括)釐定執行董事及高層管理人員薪酬等事項。

在釐定行政人員的薪酬組合時，確保公司能與相關類型香港公司(尤以地產公司)保持競爭力。清晰的表現目標亦已訂定。

2017年2月回顧

薪酬委員會於2017年2月召開會議以(i)批准2017年執行董事之薪酬組合及2016年與表現掛鈎的花紅；(ii)檢視非執行董事及董事委員會成員之袍金；及(iii)檢視部門主管之薪酬。所有委員會成員均出席該會議。

報酬檢視續

董事袍金水平

董事袍金須獲股東在股東大會上批准。非執行董事、審核委員會的主席和成員，以及策略委員會成員的袍金修訂於2016年5月13日舉行的股東周年大會上提呈並獲得通過。非執行董事及董事委員會成員現時的袍金架構列明如下。執行董事將不領取袍金。

	每年 港元
董事會	
非執行董事	225,000 (附註3)
審核委員會	
主席	135,000 (附註3)
成員	70,000 (附註3)
薪酬委員會	
主席	60,000 (附註2)
成員	40,000 (附註1)
策略委員會	
主席	30,000
成員	30,000 (附註3)
其他委員會	
主席	30,000
成員	20,000

附註：

1. 已於2011年股東周年大會上通過。
2. 已於2014年股東周年大會上通過。
3. 已於2016年股東周年大會上通過。

長期獎勵計劃：購股權計劃

本公司可按不時採納的行政人員購股權計劃授予購股權。該等計劃之目的為加強個別員工與股東權益之連繫。薪酬委員會獲賦予權力向執行董事授予購股權，另要根據上市規則之規定再經所有獨立非執行董事批准有關批授。主席或行政總裁獲賦予權力向執行董事職級以下之管理人員作出批授。

購股權計劃之主要條款概括如下：

2005購股權計劃（「2005計劃」）

本公司於2005年5月10日召開的股東周年大會上採納2005計劃，該計劃之有效期為10年，於2015年5月9日屆滿。所有根據2005計劃已授予但尚未行使的購股權將繼續有效，並按2005計劃的規定行使。本公司將不再根據2005計劃授出購股權。

根據2005計劃，認購本公司之普通股股份的購股權可由董事會於不時認為合適的情況下，按彼等對本公司及其附屬公司發展及增長之貢獻為基準，決定授予本公司或其全資附屬公司的僱員（包括執行董事）及其他人士。

根據2005計劃及任何其他本公司之購股權計劃所授出之購股權涉及之股份數目，按上市規則不得超過本公司於2005年5月10日（即通過2005計劃之股東周年大會日期）之已發行股份的10%（即104,996,365股）。

報酬檢視續

長期獎勵計劃：購股權計劃續

2005購股權計劃（「2005計劃」）續

每名參與者在2005計劃下可享有的最高股數，為在任何12個月內不得超過上市規則所要求的股份數目（即獲股東批准時之總發行股數的1%，即10,499,636股）。行使價須至少為(i)股份在購股權授予日期於聯交所日報表所載的收市價；及(ii)股份在購股權授予日期前5個營業日於聯交所日報表所載的平均收市價中的較高者。購股權之代價為1港元並須於授出購股權日期起計30天內支付，而行使價須於行使有關購股權時悉數支付。

2015購股權計劃（「新計劃」）

本公司已於2015年5月15日召開的股東周年大會上採納新計劃（與2005計劃合稱為「該等計劃」），新計劃之有效期為10年，將於2025年5月14日屆滿。新計劃的有關條款與2005計劃的條款大致相同。

根據新計劃，認購本公司之普通股份的購股權可由董事會於不時認為合適的情況下，按彼等對本公司及其附屬公司發展及增長之貢獻為基準，決定授予本公司或其附屬公司的僱員（包括執行董事）及其他人士。

根據新計劃及任何其他本公司之購股權計劃授出之購股權所涉及之股份總數，按上市規則不得超過本公司於2015年5月15日（即通過新計劃之股東周年大會日期）之已發行股份的10%（即106,389,669股）。根據上市規則，上市發行人可於股東大會上尋求股東批准「更新」10%之限額。當所有根據新計劃及任何其他本公司之購股權計劃授出但未行使的購股權予以行使時發行的股份數目，不得超過本公司不時已發行之股數的30%（或根據上市規則所規定的股份數目）。倘若該批授將導致超過該30%上限，則再無購股權可獲批授。

每名參與者在新計劃下可享有的最高股數，為在任何12個月內不得超過上市規則所規定的股份數目（即獲股東批准時之總發行股數的1%，即10,638,966股）。行使價須至少為(i)股份在購股權授予日期於聯交所日報表所載的收市價；及(ii)股份在購股權授予日期前5個營業日於聯交所日報表所載的平均收市價中的較高者。購股權之代價為1港元並須於授出購股權日期起計30天內支付，而行使價須於行使有關購股權時悉數支付。

批授及歸屬機制

根據本公司之現行政策，本公司將定時批授購股權。行使期為10年。歸屬期為3年，由授出日期的第1周年起平均分為3段時期授予，到第3周年全部授予。批授的數量將按照基本薪金倍數及職級釐定，主要依循一個與表現掛鈎的明確準則。董事會將不時檢討批授及歸屬機制。

報酬檢視續

長期獎勵計劃：購股權計劃續

購股權之變動

年內，根據新計劃合共授出可認購1,397,000股股份之購股權，而2005計劃已於2015年5月9日屆滿，故不會再根據2005計劃進一步授出購股權。

於本報告日期：

- (i) 根據2005計劃已授出2,360,335份尚未行使之購股權（包括按購股權歸屬期已獲授予之1,723,323份購股權），涉及之股份約佔本公司已發行股份之0.23%；
- (ii) 根據新計劃已授出940,000份尚未行使之購股權（全部按購股權歸屬期未獲授予），涉及之股份約佔本公司已發行股份之0.09%；及
- (iii) 根據新計劃可發行之股份數目為105,449,669，佔本公司已發行股份約10%。

年內，根據該等計劃已授出、行使、註銷/失效及尚未行使的購股權的詳情如下：

姓名	授出日期	行使價 港元	行使期 (附註a)	於2016年 1月1日 結餘	年內變動			於2016年 12月31日 結餘
					授出	行使	註銷/ 失效 (附註b)	
2005計劃								
執行董事								
利蘊蓮	14.5.2012	33.50	14.5.2013 – 13.5.2022	261,000	–	(174,000) (附註c)	–	87,000
	7.3.2013	39.92	7.3.2014 – 6.3.2023	265,000	–	–	–	265,000
	10.3.2014	32.84	10.3.2015 – 9.3.2024	325,000	–	–	–	325,000
	12.3.2015	36.27	12.3.2016 – 11.3.2025	300,000	–	–	–	300,000
劉少全 (附註d)	14.5.2012	33.50	14.5.2013 – 13.5.2022	161,334	–	(161,334) (附註c)	–	–
	7.3.2013	39.92	7.3.2014 – 6.3.2023	246,000	–	–	(246,000)	–
	10.3.2014	32.84	10.3.2015 – 9.3.2024	302,000	–	(201,333) (附註e)	(100,667)	–
	12.3.2015	36.27	12.3.2016 – 11.3.2025	300,000	–	–	(300,000)	–

報酬檢視續

長期獎勵計劃：購股權計劃續

購股權之變動續

姓名	授出日期	行使價 港元	行使期 (附註a)	於2016年 1月1日 結餘	年內變動			於2016年 12月31日 結餘
					授出	行使	註銷/ 失效 (附註b)	
合資格僱員 (附註f)	31.3.2008	21.96	31.3.2009 – 30.3.2018	17,000	–	(6,000) (附註g)	–	11,000
	31.3.2009	13.30	31.3.2010 – 30.3.2019	134,000	–	(6,000) (附註g)	–	128,000
	31.3.2010	22.45	31.3.2011 – 30.3.2020	152,334	–	(26,000) (附註h)	–	126,334
	31.3.2011	32.00	31.3.2012 – 30.3.2021	172,001	–	(40,667) (附註i)	(6,334)	125,000
	30.3.2012	31.61	30.3.2013 – 29.3.2022	250,335	–	(76,334) (附註j)	(14,000)	160,001
	28.3.2013	39.20	28.3.2014 – 27.3.2023	288,000	–	–	(12,000)	276,000
	31.3.2014	33.75	31.3.2015 – 30.3.2024	396,000	–	(36,666) (附註k)	(21,334)	338,000
	31.3.2015	34.00	31.3.2016 – 30.3.2025	404,000	–	(16,333) (附註l)	(28,667)	359,000
				<u>3,974,004</u>	–	<u>(744,667)</u>	<u>(729,002)</u>	<u>2,500,335</u>

報酬檢視續

長期獎勵計劃：購股權計劃續

購股權之變動續

姓名	授出日期	行使價 港元	行使期 (附註a)	於2016年 1月1日 結餘	年內變動			於2016年 12月31日 結餘
					授出	行使	註銷/ 失效 (附註b)	
新計劃								
執行董事								
利蘊蓮	9.3.2016	33.15 (附註m)	9.3.2017 – 8.3.2026	–	375,000	–	–	375,000
劉少全 (附註d)	9.3.2016	33.15 (附註m)	9.3.2017 – 8.3.2026	–	375,000	–	(375,000)	–
合資格僱員 (附註f)	31.3.2016	33.05 (附註n)	31.3.2017 – 30.3.2026	–	647,000	–	(37,000)	610,000
				–	1,397,000	–	(412,000)	985,000

附註：

- 所有授出之購股權之歸屬期為3年，由授出日期的第1周年起平均分為3段時期授予，到第3周年全部授予。在此列表中，行使期於授出日期的第1周年後開始。
- 該等購股權於年內因一名執行董事調任及若干合資格僱員辭任而失效。
- 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為36.35港元。
- 於2016年8月舉行的董事會會議完結後，劉少全退任本公司副主席及行政總裁，並調任為本公司非執行董事。所有授予劉少全的購股權於調任翌日失效。
- 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為36.30港元。
- 合資格僱員乃按《僱傭條例》所指屬於「連續性合約」之僱傭合約下工作的僱員。
- 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為33.25港元。
- 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為34.27港元。
- 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為36.95港元。
- 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為35.88港元。
- 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為37.78港元。
- 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為37.84港元。
- 緊接授出購股權日期前（即2016年3月8日），本公司股份收市價為33.70港元。
- 緊接授出購股權日期前（即2016年3月30日），本公司股份收市價為32.85港元。

除上述者外，本公司於年內並無根據該等計劃向任何其他人士授出任何購股權而須按上市規則第17.07條規定予以披露。

該等計劃之詳情載於綜合財務報表附註34。

報酬檢視續

長期獎勵計劃：購股權計劃續

購股權價值

根據上市規則第17.08條規定，年內授出購股權價值按3年歸屬期於本集團之收益表內攤銷。

本公司已採用柏力克 — 舒爾斯期權定價模式（「該模式」）計算所授出購股權公平值。該模式是評估購股權的公平值較為普遍使用的一種模式。計算購股權公平值時使用的變數及假設乃按管理層最佳之評估。購股權的價值會視乎多個主觀假設之變數而計算出不同的估值。任何已採用之變數倘出現變動，可能會對購股權公平值之估計產生重大的影響。

以該模式計算之變數如下：

授出日期	2016年3月31日	2016年3月9日
於授出日期的收市價	33.050港元	33.150港元
行使價	33.050港元	33.150港元
無風險息率（附註a）	0.931%	1.019%
購股權預期有效期（附註b）	5年	5年
預期波幅（附註c）	27.323%	27.339%
預期每年股息（附註d）	1.092港元	1.092港元
每份購股權的估計公平值	6.127港元	6.190港元

附註：

- (a) 無風險息率：為5年期外匯基金票據於授出日期的大約孳息，以配合各購股權預期有效期。
- (b) 購股權預期有效期：由授出日期起計5年，根據管理層計入不可轉讓、行使限制及行為性的考慮因素影響而作出之最佳評估。
- (c) 預期波幅：按購股權授予日期前5年本公司股份收市價的概約波幅計算。
- (d) 預期每年股息：為過往5個財政年度概約平均年度現金股息。

服務合約

擬於應屆股東周年大會上膺選連任的董事，均無與本公司或其任何附屬公司訂立不可由本集團於一年內終止而毋須支付賠償（法定賠償除外）之服務合約。

董事的股份權益

於2016年12月31日，根據《證券及期貨條例》第352條須予備存的登記冊所記錄；或董事依據《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）須知會本公司及聯交所，本公司各董事於本公司及其相聯法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部）的股份、相關股份或債券中擁有的權益及淡倉如下：

持有本公司之股份及相關股份中的合計好倉

姓名	持有普通股數目				總數	佔已發行股份數目百分比 (附註a)
	個人權益	家屬權益	法團權益	其他權益		
Hans Michael JEBSEN	60,984	—	2,473,316 (附註b)	—	2,534,300	0.242
利蘊蓮	304,000	—	—	—	304,000	0.029
利乾	800,000	—	—	—	800,000	0.077

附註：

(a) 百分比乃按本公司於2016年12月31日已發行之股份數目（即1,045,328,359股普通股）而計算。

(b) 該等股份由一間公司持有，而Hans Michael JEBSEN是該公司股東，並於該公司股東大會上擁有不少於1/3之投票權。

本公司之執行董事於本公司之2005計劃及新計劃下獲授購股權，詳情載於以上「長期獎勵計劃：購股權計劃」內。根據《證券及期貨條例》規定，此等購股權構成於本公司股本衍生工具之相關股份中擁有之權益。

持有相聯法團之股份中之合計好倉

以下之董事於本公司持有65.36%股份權益的附屬公司 — Barrowgate 中擁有以下股份權益：

姓名	持有普通股數目		總數	佔已發行股份數目百分比 (附註)
	法團權益	其他權益		
Hans Michael JEBSEN	1,000	—	1,000	10

附註：

捷成洋行透過一全資附屬公司持有Barrowgate 10%之已發行股份權益。Hans Michael JEBSEN乃捷成洋行之控股股東，因而被視為於Barrowgate之股份中擁有權益。

除上述者外，於2016年12月31日，根據《證券及期貨條例》第352條須予備存的登記冊所記錄，概無其他董事擁有本公司或其相聯法團的股份、相關股份或債券中擁有權益或淡倉；或依據標準守則須知會本公司及聯交所。

董事的股份權益續

遵守上市發行人董事進行證券交易的標準守則

本公司已採納上市規則附錄10中載列之標準守則作為本公司關於董事證券交易操守之守則。經本公司具體查詢後，所有董事已確認於年內已遵守該標準守則之規定。

董事在若干集團合約之權益

年內，若干董事於若干集團合約中（直接或間接）享有權益。此等合約在適用會計或監管規則下構成關連人士交易、關連交易或重要合約（詳情已載於「董事會報告」）。

董事於競爭性業務中擁有之權益

本集團主要在香港從事投資、發展及管理優質投資物業。根據上市規則之定義，以下董事（按上市規則披露規定，不包括獨立非執行董事）被視為於其他可與本集團核心業務構成或可能構成競爭之業務（「視同競爭業務」）中擁有權益：

- (i) 利蘊蓮、劉少全、利憲彬、利乾及利子厚為創辦人利氏家族成員，其家族之一般投資業務範圍包括香港及海外物業投資。鑑於本集團物業組合之規模及覆蓋範圍，該等視同競爭業務被視為不重要。
- (ii) Hans Michael JEBSEN及其替任董事（楊子信）乃捷成洋行之董事。其若干附屬公司之業務包括在中華人民共和國及香港從事投資控股及物業投資。Jebesen先生亦為該等公司之主要股東。

Jebesen先生為九龍倉集團有限公司之獨立非執行董事。該公司在中華人民共和國及香港從事之業務包括物業投資、發展及管理。

- (iii) 利乾乃太古股份有限公司之非執行董事，該公司在香港、中華人民共和國及美國從事之業務包括物業投資及貿易。

本公司之管理層與上列公司均為獨立隊伍。此外，除利蘊蓮及劉少全（於2016年8月董事會會議完結後，調任為本公司非執行董事）外，有關董事乃擔當非執行董事職責，且並無參與本公司之日常運作及管理。

基於上述理由，及因本集團獨立非執行董事與審核委員會之竭盡所能，本集團及被視同競爭業務能基於公平磋商的原則下，獨立地經營其本身業務。

董事會亦有既定程序以定期檢討及處理董事可能構成競爭業務之情況。

承董事會命
主席
利蘊蓮

香港，2017年2月22日

審核委員會報告

審核委員會有4名成員，大部份成員均為獨立非執行董事，現任主席為潘仲賢（獨立非執行董事，並獲委任為審核委員會主席，由2016年5月股東周年大會完結後生效），其他成員為卓百德（獨立非執行董事）、范仁鶴（獨立非執行董事）及利憲彬（非執行董事）。聶雅倫於2016年5月股東周年大會完結後已不再擔任審核委員會主席。

根據其職權範圍，審核委員會監督公司的財務匯報程序，並檢討公司的風險管理和內部監控制度及與外聘核數師的關係。審核委員會亦負責檢討本集團在內部審核、會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否充足。審核委員會於每次會議後均向董事會報告委員會的討論結果。

委員會於年內召開了3次會議（2016年3月7日、8月1日及11月28日）。於2016年3月及8月召開的會議，分別審閱2015年全年業績及2016年中期業績之財務報表。而委員會於11月召開之會議上，檢討本集團之風險管理和內部監控系統、就集團所面對的重大風險的報告，以及各項與批准財務報表及業績公告沒有關連的事項。審核委員會最近於2017年2月21日召開會議，審閱截至2016年12月31日止年度之財務報表。

在審核委員會的邀請下，主席及其他管理人員（包括行政總裁、營運總監及財務總監）亦會出席有關會議。在管理層不在場的情況下，審核委員會亦與外聘核數師及內部審核主管舉行會前會議。

於2016年3月召開之會議詳情已載列於2015年年報，其他會議內所審閱及討論的重要事項包括：

財務報告

在財務報告過程中，管理層負責編製集團財務報表，包括挑選合適之會計政策。外聘核數師則負責審核及驗證集團的財務報表及在此範圍評核集團的內部監控制度。審核委員會監督管理層及外聘核數師的工作，並認可管理層及外聘核數師採用的程序及保障措施。

- 2016年8月：委員會已審閱2016年首6個月之未經審核財務報表，並建議董事會批准，然後刊登公告。委員會已接獲外聘核數師及內部審核主管之報告，並與其開會，討論有關審閱工作的範圍及結果。

已考慮判斷性問題：委員會與管理層討論了對集團財務報表有影響的重要判斷。當中包括於2016年6月30日的投資物業重估，以及於2016年6月30日的重建中物業的投資重估。尤其是，委員會討論了獨立專業估值師萊坊測計師行有限公司對利園三期所採用的剩餘估值法。

集團的獨立專業估值師亦出席會議，回答委員會的提問。

在投資物業重估方面，委員會得悉外聘核數師已進行多項程序，然後才信納集團的獨立專業估值師的估值報告。

根據上述檢討及討論結果，以及外聘核數師的審閱，審核委員會建議董事會批准截至2016年6月30日止首6個月的財務報表。

財務報告續

- 2017年2月 : 委員會已審閱，並與管理層及外聘核數師討論截至2016年12月31日止年度之經審核財務報表，然後刊登公告。委員會已接獲外聘核數師及內部審核主管之報告，並與其開會，討論有關的審核工作的一般範圍及結果。

已考慮判斷性問題：委員會與管理層討論了對集團財務報表有影響的重要判斷。當中包括於2016年12月31日的投資物業重估。

集團的獨立專業估值師萊坊測計師行有限公司亦出席會議，回答委員會的提問。

在投資物業重估方面，委員會得悉外聘核數師已進行多項程序，然後才信納集團的獨立專業估值師的估值報告。

根據上述檢討及討論結果，以及外聘核數師的報告，審核委員會建議董事會批准截至2016年12月31日止年度財務報表連同有關之獨立核數師報告。

與外聘核數師的關係

- 2016年8月 : 委員會已就下述委任外聘核數師的聘用條款檢討並考慮：2016年全年業績（包括2016年年度審核、有關業績公告，及年度審核持續關連交易）；及集團中期票據計劃之年度更新。
- 2016年11月 : 委員會已檢討外聘核數師的審核進度報告。
- 2017年2月 : 年度評估：委員會已評估並對核數師的資歷、專長、服務及獨立性表示滿意。尤其是，委員會信納核數師的獨立性及客觀性未有因提供非審核服務而受損。外聘核數師亦已作出首席審核合夥人的輪調安排。

外聘核數師之服務及費用

	2016年 百萬港元	2015年 百萬港元
審核服務	2.50	2.35
非審核服務 (附註)	0.94	0.87
合共	3.44	3.22

附註：「非審核服務」指協定的程序、報告或符合財務、會計或監管報告事宜所需的法定合規、監管或政府程序。具體而言，當中包括審閱中期財務報表、發出持續關連交易的保證報告、分別檢視與集團2016年及2015年中期票據計劃年度更新相關之財務資料。

委員會已檢討並考慮外聘核數師之2017年審計服務報告，及就檢討2017年中期業績而委任外聘核數師的聘用條款。

審核委員會已建議董事會尋求股東批准續聘德勤•關黃陳方會計師行為本集團2017年度之外聘核數師。

檢討風險管理及內部監控制度

- 2016年8月及11月：委員會已收到管理層並與其討論(i)就本集團所面對的主要風險之更新報告；(ii)檢討資訊科技運作架構；(iii)繪製法律及監管符規架構圖；(iv)利園三期建造工程項目管理的風險管理簡報；及(v)審閱舉報報告。

委員會已考慮內部審核部的報告，包括就該部門提出的改善建議之實施情況。

於2016年11月之會議，委員會亦已檢討本集團內部審核、會計及財務匯報職能員工的資源、資歷及經驗以及他們的培訓及預算是否足夠。

- 2017年2月：委員會亦已根據下述檢討2016年年度風險管理及內部監控制度：
 - 管理層提供就主要風險的定期報告，以及就揀選的主要風險之特別報告
 - 內部審核部的定期報告，包括其提出建議的實施狀況
 - 管理層提供的內部監控成效證明，涵蓋財務、運作及合規監控，並知悉營運部門已採納了內部監控自我評估問卷
 - 外聘核數師確認在其審核工作過程中並無發現任何監控弱點

委員會對公司風險管理及內部監控制度的效用（包括本集團內部審核、會計及財務匯報職能員工的資源、資歷及經驗，以及他們的培訓及預算是否足夠）表示滿意。亦無發現任何可能對財務監控、運作監控、合規監控以及風險管理功能構成影響的重要事項。

內部審核部

- 2016年8月及11月，2017年2月：委員會已檢討管理層對年內發出的審計報告之回應；及實施改善建議的進度。
- 2016年11月：委員會已考慮及批准2017年內部審核部將進行的工作範疇。

評估

於年內進行的董事會及委員會評估過程中，已確定委員會於2016年能有效地履行其職份。(詳情載於企業管治報告 —「董事會評估2016」(第94頁)內)

審核委員會成員

潘仲賢 (主席)

卓百德

范仁鶴

利憲彬

香港，2017年2月22日