

3

企業管治

- 52 認識我們
- 58 企業管治報告
- 80 審核及風險管理委員會報告
- 85 薪酬委員會報告
- 94 提名委員會報告
- 97 策略委員會報告
- 98 風險管理與內部監控報告
- 106 可持續發展報告 — 摘要
- 108 董事會報告



概覽

業務表現

企業管治

財務報表及估值

認識我們

執行董事



利蘊蓮

董事會主席



董事會

董事會負責本公司的管理工作，監督其運作及事務，從而為股東創造可持續的價值。

董事委任 利女士於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65歲。

能力及經驗 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、滙豐控股有限公司、香港上海滙豐銀行有限公司及恒生銀行有限公司之獨立非執行董事。她現任香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員。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 (於澳洲證券交易所上市) 之非執行主席、ING Bank (Australia) Limited、QBE Insurance Group Limited 和 The Myer Family Company Pty Limited 之非執行董事、來寶集團有限公司 (於新加坡交易所有限公司上市) 和中電控股有限公司之獨立非執行董事，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。

資格 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。

委員會 利女士為提名委員會主席及曾任策略委員會主席。

非執行董事



卓百德
獨立非執行董事

A

董事委任 卓百德先生於2012年12月獲委任為獨立非執行董事，現年69歲。

能力及經驗 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。他為龍湖集團控股有限公司(前稱龍湖地產有限公司)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。

資格 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。

委員會 卓百德先生為審核及風險管理委員會成員。



范仁鶴
獨立非執行董事

A R N S

董事委任 范先生於2010年1月獲委任為獨立非執行董事，現年69歲。

能力及經驗 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。他過往曾為國聯證券股份有限公司之獨立非執行董事，以及嘉民集團之獨立董事。

資格 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。

委員會 范先生為薪酬委員會主席、審核及風險管理委員會及提名委員會成員，以及曾任策略委員會成員。

非執行董事(續)



劉遵義
獨立非執行董事

N

董事委任 劉教授於2014年12月獲委任為獨立非執行董事，現年74歲。

能力及經驗 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、中芯國際集成電路製造有限公司(「中芯國際」)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。於2011年6月至2014年12月期間，劉教授曾為中芯國際之非執行董事。劉教授現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、呂志和獎獎項推薦委員會之委員及主席及香港貿發局一帶一路委員會委員。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，並曾擔任中國人民政治協商會議第十一及第十二屆全國委員會委員及其經濟委員會副主任。

資格 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。

委員會 劉教授為提名委員會成員。



潘仲賢
獨立非執行董事

A R N S

董事委任 潘先生於2010年1月獲委任為獨立非執行董事，現年64歲。

能力及經驗 潘先生為瑞聲科技控股有限公司的獨立非執行董事，前為泰昌祥集團董事總經理兼副總裁，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。

資格 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。

委員會 潘先生為審核及風險管理委員會主席、薪酬委員會及提名委員會成員，以及曾任策略委員會成員。



王靜瑛
獨立非執行董事

董事委任 王女士於2018年12月獲委任為獨立非執行董事，現年47歲。

能力及經驗 王女士現為星巴克中國的首席執行官。王女士於2000年加入 Starbucks Coffee Company，並曾在多個業務部門和地區擔任管理職務，包括任職星巴克亞太區市場營銷總監、星巴克新加坡董事總經理及星巴克香港總經理。在2000年加入星巴克集團前，王女士曾在麥當勞中國發展有限公司任職市場營銷經理。她於大中華區及亞太區的零售、餐飲、團隊建設、品牌發展及發展策略方面擁有豐富經驗。她為英屬哥倫比亞大學尚德商學院學院顧問委員會成員。

資格 王女士持有加拿大英屬哥倫比亞大學金融學專業，獲商學士學位。



捷成漢 B.B.S.
非執行董事

S

董事委任 捷成漢先生於1994年獲委任為本公司非執行董事，現年62歲。

能力及經驗 捷成漢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。捷成漢先生現任多項公職，包括亞洲文化協會香港分會主席、香港科技大學商學院顧問委員會主席、世界自然基金會香港分會理事、亞洲協會香港中心理事會成員、香港貿易發展局香港 / 歐盟商業委員會成員及香港紅十字會顧問團成員。自2015年起，他亦擔任廉政公署審查貪污舉報諮詢委員會委員。捷成漢先生於2001年獲香港特別行政區政府頒授銅紫荊星章，2006年獲丹麥女王頒授Dannebrog銀十字勳章，獲授予「Dannebrog 騎士」稱號，2009年獲德國政府頒授十字功勞勳章，2011年1月獲丹麥女王頒授「Hofjægermester」銜頭，2014年再獲丹麥封為「Dannebrog 一等騎士」。

資格 捷成漢先生獲香港科技大學商學院頒授工商管理榮譽博士。

委員會 捷成漢先生曾任策略委員會成員。

認識我們

非執行董事(續)



利憲彬
非執行董事

A

董事委任 利先生於1994年獲委任為本公司非執行董事，現年61歲。

能力及經驗 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及本公司之主要股東Lee Hysan Company Limited之董事。他為主席利蘊蓮女士之弟弟。

資格 利先生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。

委員會 利先生為審核及風險管理委員會成員。



利乾
非執行董事

N

S

董事委任 利先生於1988年獲委任為本公司非執行董事，現年65歲。

能力及經驗 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。利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之董事。利先生為香港中文大學及聖保羅男女中學校董、史丹福大學榮譽校董。同時亦為史丹福大學醫院及香港中文大學醫院董事會成員。

資格 利先生持有史丹福大學理學士兼碩士以及工商管理碩士學位。

委員會 利先生為提名委員會成員及曾任策略委員會成員。



利子厚
非執行董事

R

董事委任 利先生於2010年1月加入董事會，先前曾於1990年至2007年期間出任本公司之董事，現年57歲。

能力及經驗 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及本公司之主要股東Lee Hysan Company Limited之董事。

資格 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。

委員會 利先生為薪酬委員會成員。

A 審核及風險
管理委員會

R 薪酬委員會

N 提名委員會

S 策略委員會

高層管理人員



呂幹威 工商管理學碩士，英國特許建造學會會員

首席營運總監

呂先生於2016年12月加入希慎擔任集團首席營運總監。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25年之高級管理層經驗。他現年53歲。



賀樹人 工商管理學學士，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

首席財務總監

賀先生於2008年加入本集團，負責集團之財務監控管理、庫務及資訊科技職務，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53歲。



蔡雯慧 經濟學學士，理學碩士，工商管理碩士

總監，商舖業務

蔡女士於2000年加入本集團，負責本集團之零售物業組合及資產管理策劃，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46歲。



林之梵 資訊管理學士

總監，市場推廣及客戶體驗

林女士於2018年1月加入本集團，負責制定集團之市場策略、領導市場推廣及客戶體驗營運，並為希慎旗下若干附屬公司的董事。林女士具有豐富的高級消費品零售及品牌管理經驗，對顧客服務有深入的了解，並曾於國際消費品零售商出任高級管理層職務。她現年47歲。



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

總監，寫字樓業務及住宅業務

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42歲。

企業管治報告

管治概覽

領導

董事會管治

- 管治架構（見第62頁之「管治架構」一節）
- 董事會職權
- 須由董事會全體成員議決事項
- 非執行董事的職責

董事會組成

- 5位獨立非執行董事及4位非執行董事
- 所有董事之委任均有三年特定任期，並須輪值
- 具備多樣性技能、知識及經驗

企業策略

- 制訂策略
- 監督本集團整體的管治、財務表現及可持續發展表現（見此節「管治概覽」第64至65頁）

成效

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（見第69頁之「董事會評估2018」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

多元化

- 多元化政策
- 多元化技能及專長（見第69頁之「均衡、多元化及技能」一節）

承諾

- 所有董事須承諾投入充足時間予公司之事務（見第65頁之「董事會規模、組成及委任」一節）

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

持續專業發展

- 董事接受不同培訓及發展課程，以更新技能和知識，並緊貼最新發展

公司秘書角色

- 檢討及落實企業管治實務
- 向董事提供建議及支持
- 讓董事掌握有關立法、監管及管治事宜的最新資訊

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「審核及風險管理委員會報告」第80至84頁、「薪酬委員會報告」第85至93頁，及「提名委員會報告」第94至96頁）

管理過程

- 由執行委員會負責日常管理
- 管治架構包括多個執行及諮詢委員會（見此節「管治概覽」第64至65頁）

風險管理及內部監控

- 檢討及監控風險管理過程
- 評估內部監控的成效
- 風險管理與內部監控報告（見第98至105頁）

財務報表及核數師

- 獨立核數師報告（見第117至120頁）
- 內部審核之職能
- 外部核數師之委任

參與度

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）
- 在每次大會召開前超過20個營業日發出通知（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

與持份者溝通渠道

- 與分析員電話會議及網播以及傳媒簡報會
- 與投資機構的溝通包括路演
- 刊發財務報告、公告、通函及新聞稿
- 本公司網站

超越企業管治符規要求

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。希慎於2018年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。希慎亦繼續遵守「上市規則」附錄27所載《環境、社會及管治報告指引》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
✓	於2004年制訂正式的企業管治指引*，並於2018年進行優化
✓	董事會制訂正式的職權安排*及須由董事會全體成員議決事項的詳細列表*，將董事會與管理層的職份明確區分
✓	為委任非執行董事制訂正式的準則及規定*，並訂明非執行董事預期需要投入的時間。希慎向非執行董事發出正式聘書
✓	董事會透過於電子平台填寫問卷，評估本身及其委員會的表現。董事的意見於會議上分析及討論
✓	自2005年以來採用適用於集團所有員工及董事的操守守則*
✓	自2016年起採納獨立的舉報政策*；委聘獨立第三方作為舉報通道，直接向審核及風險管理委員會匯報
✓	自2013年起採用企業資料披露政策，並於2019年進行優化。資料披露委員會定期就內幕資料進行審查，並提供指引，以及鼓勵及時和準確地披露內幕資料及與持份者溝通
✓	就委聘核數師制訂核數師服務政策*，並於2018年及2019年進行優化
✓	制訂欺詐處理政策及程序，以控制及協助查察和預防欺詐行為

超越企業管治
守則條文

希慎的企業管治最佳常規

✓	另行出版企業管治報告、審核及風險管理委員會報告、薪酬委員會報告、提名委員會報告、策略委員會報告，及風險管理與內部監控報告
✓	至少於20個完整營業日前，發出召開股東周年大會的通知，並於會上進行詳細的業務回顧
✓	自2004年起已在股東周年大會上採用按股數表決的投票方式
✓	在財政年度結束後2個月內提前公佈經審核財務業績，並在財政年度結束後3個月內發佈年報
✓	不斷與股東加強溝通，包括自2016年起舉行股東參觀活動
✓	於2018年股東周年大會採納發行額外股份的股數不得超過本公司已發行股數的10%，而有關股份的發行價折讓亦不得超過10%的一般性授權
✓	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，藉此保護環境及加強使用集團的企業網站，作為與股東溝通的渠道
✓	希慎主動邀請主要的代理人公司把集團的通訊材料轉交最終權益股東，費用由本集團支付
✓	高層管理人員向審核及風險管理委員會提交確認以核實合規情況
✓	內部審核部門就檢視持續關連交易提供額外保證

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

為節省印刷及派發印刷本所消耗的資源，希慎可持續發展報告已由電子方式派發，並上載希慎網站www.hysan.com.hk以供公眾閱覽。集團只印製有限數目的印刷本，並主要派發予股東。可持續發展報告摘要載於本年報第106至107頁。

管治架構

希慎在清晰有效的管治架構下營運。

董事會因應監管機制和國際最佳常規的發展及公司的需要，定期評估和提升其管治架構、常規及原則。

以下是希慎與管治有關的主要指引：

- 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
- 多元化政策
- 提名政策
- 核數師服務政策
- 董事及僱員操守守則
- 企業資料披露政策
- 舉報政策
- 股東召開股東大會及提呈動議的程序
- 股東通訊政策

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



希慎高級管理層及其他部門主管參與利園三期的開幕儀式

領導

管治及管理架構

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。董事會受正式**董事會職權**管轄（詳情登載於本公司網站 www.hysan.com.hk/governance）。

董事會設立審核及風險管理委員會、薪酬委員會及提名委員會，以使董事會有效地營運並確保強大的決策管治架構。審核委員會於2019年2月21日易名為「審核及風險管理委員會」，以反映及強調其重要職責是評估集團的風險承受能力、風險概況及風險容忍度，並就此提出相關建議。另外，董事會已議決承擔策略委員會的職責，並將公司的策略討論納入董事會會議中不可或缺的一環。因此，策略委員會已於2019年1月1日終止運作，並交由董事會承擔其職務。此舉進一步協助並促使董事會全體成員積極參與制定及檢討長期方向性策略，以達致集團業務增長。

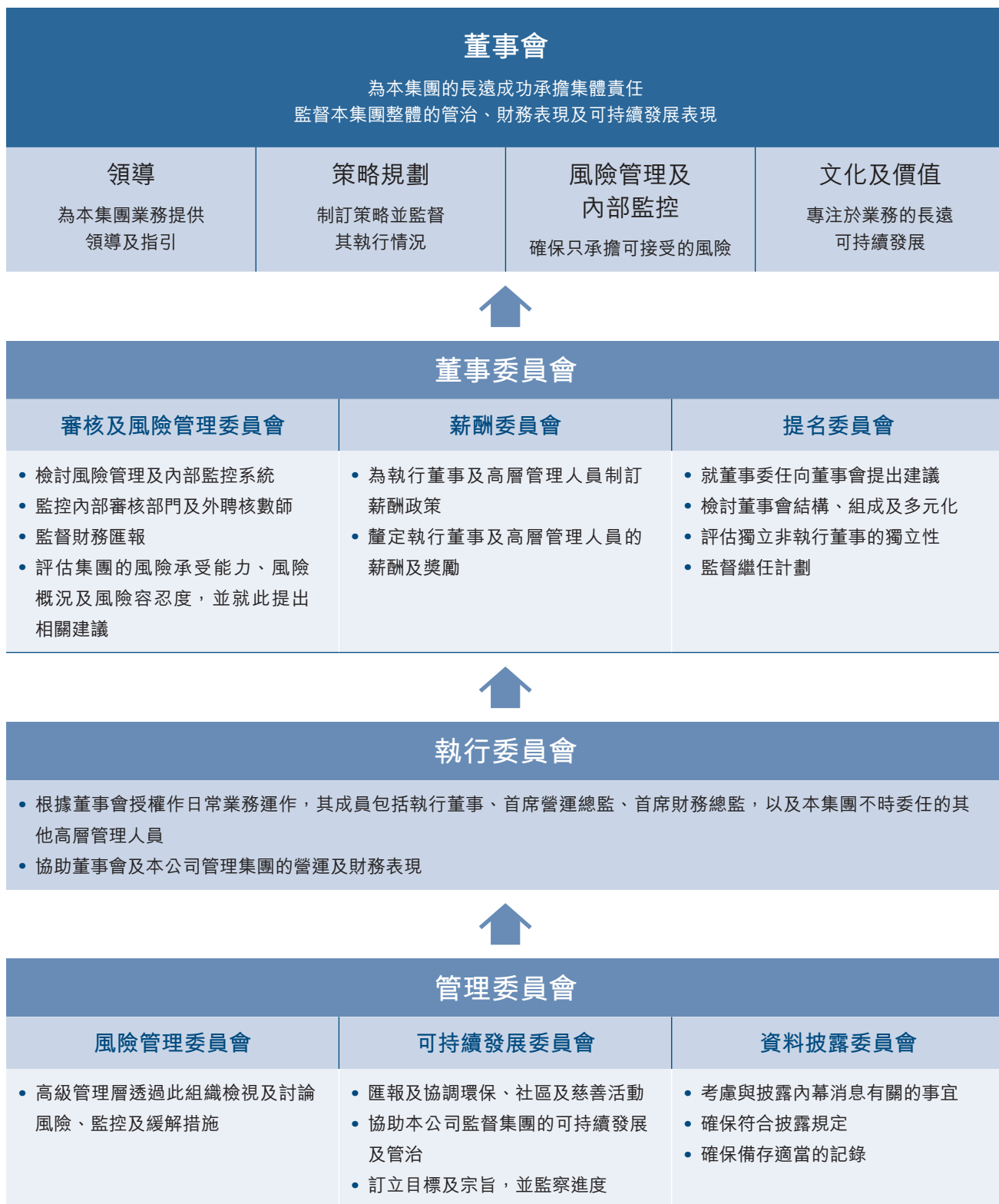
本集團的日常管理授權予執行委員會負責。董事會對主要決策保持控制權，並識別若干只能由董事會批准的「保留事項」。須由**董事會全體成員議決事項**每年進行檢討。執行委員會成員包括執行董事、首席營運總監、首席財務總監，以及董事會可不時委任的其他成員。



「大學畢業後，我加入利園酒店集團。趁著利園酒店結業之際，我開始四處蒐集各種零星舊物。人們稱呼我做利園區的歷史學家，大概只是因為我甚麼都收藏吧！我收集舊物的愛好是承自父親，他創辦北山堂基金，支持學者及博物館的專業人員遠赴海外從事研究及交流活動。北山堂基金取名自1920年代活躍於利園遊樂場的『北山詩社』。當年我的祖父利希慎先生邀得一眾文人雅士聚首利園山上，眺望正從漁村蛻變為城市的海港風貌，啟發他們留下不少膾炙人口的詩作。」

希慎非執行董事及
北山堂基金主席
利乾

希慎強健的管治框架包括多個執行及諮詢委員會，其中三個是與管治有關的管理委員會，即風險管理委員會、可持續發展委員會，以及資料披露委員會。董事會已委任李昕哲為董事會顧問及新世代創新委員會，以更新本集團的策略及整體能力，應對業務趨勢、重大創新及世代轉移所帶來的挑戰，並向董事會提出相關建議。



董事會顧問

- 自2018年起獲邀向董事會提出建議
- 就集團的整體能力及策略方向提供建議及指引
- 協助公司把握客戶 / 租戶行為急速轉變所帶來的機遇

新世代創新委員會

- 自2018年起獲邀向董事會提出建議
- 建立及更新集團的整體能力，以應對、融合及 / 或管理可能影響及阻礙公司營運及發展的趨勢、主要創新發展、改革及世代轉移
- 委員會成員將包括來自零售、中國內地業務、傳媒、科技等範疇的國際年輕企業家和卓有成就的新一代領袖

董事會規模、組成及委任

董事會不時檢討其結構、規模、組成及多元背景，上一次檢討是於2018年11月進行。董事會每年檢討董事表現，確保他們付出充足時間履行對本公司的職責，從而對董事會作出貢獻。根據檢討結果，董事會信納董事於年內董事會及其轄下委員會會議的高出席率記錄，反映他們積極參與公司事務及董事會的討論和決策，為公司竭誠服務，並對董事會作出正面貢獻。為確保董事投入了充分時間處理公司事務，董事每年向公司披露他們於香港或海外上市公司擔任職務之詳情，以及其他重大承擔，並提供有關職務所涉及的時間。

截至2018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5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。

根據本公司的多元化政策及提名政策，王靜瑛自2018年12月18日起獲委任為獨立非執行董事。王女士為星巴克中國的首席執行官，在大中華區及亞太區擔任不同機構的領導人，經驗豐富。該委任將會進一步提升董事會的實力。

非執行董事均獲發正式聘書，特定任期為3年，他們向希慎承諾能夠投入足夠時間及精力，不負公司的期望。他們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。

卓百德、捷成漢、利憲彬、利乾及王靜瑛將於2019年5月16日舉行的股東周年大會上退任。彼等均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。這些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。

董事會於2018年的工作

主要活動

策略

- 討論集團之策略及強調公司願景和使命，重點在於關注全球及香港因變化和發展所受的影響，以及集團的業務模式如何受到影響
- 檢討集團之定位及所有將會面對的挑戰，公司文化、科技帶來的影響，消費者行為改變以及未來業務可能所需的資源和技能
- 討論業務計劃和長遠的方向性策略以助集團增長
- 相對原定預算，檢討集團的表現
- 審議並通過集團的投資及融資策略

風險管理與內部監控

- 審閱集團的風險登記冊、評估風險及制訂行動方案
- 檢討希慎的風險管理與內部監控架構的成效
- 檢討經優化的全公司監管合規及管治架構和政策
- 檢討全集團在私隱方面的合規情況
- 考慮並評估德勤進行的企業層面網絡安全評估

問責

- 考慮並評估德勤進行的企業層面網絡安全評估
- 討論董事會評估及成效檢討的結果，並就改進空間達成一致意見
- 審閱主要的企業管治相關報告
- 收取並考慮審核及風險管理委員會、薪酬委員會、提名委員會及策略委員會主席的定期會議報告

管治及改進

- 檢討並通過經優化的「企業管治指引」
- 檢討並通過經優化的「多元化政策」
- 檢討並通過經優化的「核數師服務政策」
- 檢討並通過經優化的「提名政策」
- 檢視企業管治的近期發展，並獲取及考慮有關主要法律及監管事宜的最新匯報
- 與獨立外聘顧問檢討並通過董事袍金
- 審閱須由董事會全體成員議決事項

員工及領導

- 新增一名獨立非執行董事，由王靜瑛出任，進一步加強董事會實力
- 檢討董事會結構、規模、組成和多元化，以及董事的「獨立性」
- 優化提名委員會、薪酬委員會及審核及風險管理委員會的職權範圍
- 檢討員工發展以及高層管理人員和其他部門主管的薪酬
- 考慮設立新世代創新委員會及其組成，以更新董事會的能力及支持其策略方針
- 於管理層面正式制定可持續發展委員會的職權，以支持本公司在可持續發展的方針

財務及營運表現

- 審議公司業務的財務表現及通過年度預算
- 審閱中期及年度業績，通過中期及年度報告
- 審閱並通過融資及庫務投資計劃
- 檢視及討論財務預測及分析員的評論
- 宣派股息
- 審閱集團核心業務（寫字樓、商舖、住宅及物業發展分部）的營運業績及定期匯報
- 將股息政策正式化

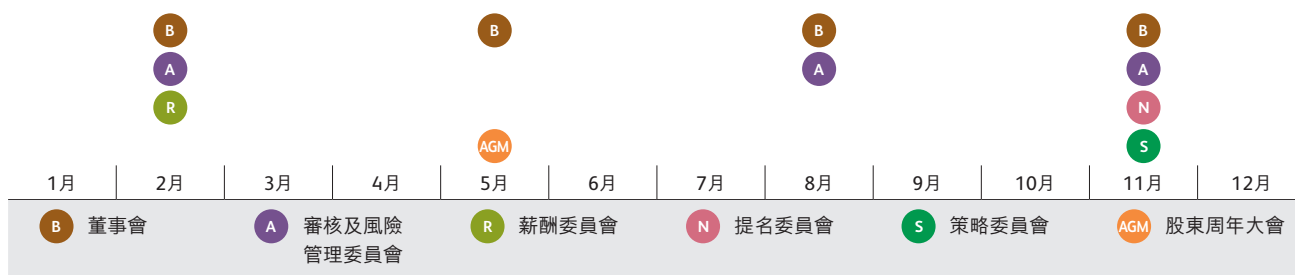
會議

董事會定期舉行會議，並根據每年循環的議題進行審議，當中包括最新的業務及財務匯報。

各委員會向董事會提供經討論事項的概要。

年內，董事會層面之下的僱員獲邀就營運議題向董事會進行匯報。非執行董事可直接、公開地接觸董事會層面之下的僱員。

2018年召開的董事會及委員會會議



會議出席情況

下表載列董事出席會議情況：

董事	召開 / 出席會議				
	董事會 (總數：4次) (附註1)	審核及風險管理委員會 (總數：3次) (附註4)	薪酬委員會 (總數：1次)	提名委員會 (總數：1次)	股東周年大會 (一年一次) (附註4)
執行董事					
利蘊蓮	●●●●	◆◆◆	◆ (附註3)	●	●
獨立非執行董事					
卓百德	●●●●	●●●	不適用	不適用	●
范仁鶴	●●●●	●●●	●	●	●
劉遵義	●●●●	不適用	不適用	●	●
潘仲賢	●●●●	●●●	●	●	●
王靜瑛 (附註2)	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
非執行董事					
捷成漢	●●●●	不適用	不適用	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2018年11月，董事會與策略委員會舉行聯合會議，討論集團的業務計劃和長遠的方向性策略。
- 王靜瑛自2018年12月18日起獲委任為公司新任的獨立非執行董事。
- 免除出席與執行董事薪酬組合有關的討論部分。
- 每次審核及風險管理委員會及股東周年大會會議均有外聘核數師代表出席。

成效

董事會評估2018

本年度的董事會成效檢討在內部進行，並由主席在公司秘書支持下帶頭進行。評估要求各董事以不記名方式填妥網上問卷，重點事項包括董事會的表現、董事會會議的性質及內容等。問卷鼓勵董事反映意見，或幫助他們表達關注。

主席在公司秘書支持下整理問卷答案並編製一份詳細報告。報告根據所有董事的集體意見以及審核及風險管理委員會、薪酬委員會、提名委員會及當時策略委員會的報告編製。該等報告經董事會審議及討論。

今年評估得出的結論是董事會及其轄下委員會繼續達致嚴格的運作標準，運作完善且具有成效。整體結果介乎正面至非常正面，而董事並無向主席提出或透過網上問卷以不記名方式提出他們關注的具體問題。今年，評估範圍還包括策略辯論的水平及對集團表現及其管理層的監督，有關的評估結果亦十分正面。根據評估結果，表現尤其突出的其他範疇包括董事會的動力、董事會的文化及誠信、董事會的集體判斷及整體表現、董事會資訊，以及董事參與討論的程度。

就像每個高績效的董事會一樣，本公司董事會不斷尋求改進空間。董事會將確保其議程在投資機遇及策略發展方面具有前瞻性。主席將在董事的支持下，繼續帶頭發揮董事會的現有優勢，並在上述各點的基礎上，進一步發揚創新精神。

獨立意見

如有時候董事覺得為履行作為董事會成員的職責而需要徵詢獨立專業意見，取得有關意見所需費用將由公司按照企業管治指引確立的方式支付。

均衡、多元化及技能

希慎明白董事會成員多元化的重要性，這不但能提高董事會的成效，更有助集團業務的成功發展。

我們的非執行董事（包括5位獨立非執行董事）具備經濟、金融、業務管理、專業執業及地產投資行業等方面的多元化背景。董事的詳盡履歷載於第52至56頁，亦刊載於本公司網站：www.hysan.com.hk/about-us。

企業管治報告

董事會認為，多元化對公司至關重要，因此於2016年採納獨立的董事會多元化政策，並於2018年加以更新及易名為多元化政策。根據此政策，董事會致力確保在甄選董事會的候任人選時，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、知識及經驗。董事會將根據候選人的優點及其將會帶給董事會的貢獻，作出有關董事委任的決定。年內，董事會採納獨立的提名政策，以強調集團致力落實具透明度的提名程序。

董事會亦致力促進集團員工的多元化。集團在聘請及挑選集團主要的業務管理人員及其他人員時亦考慮類似的因素。有關僱傭政策詳情，請參閱可持續發展報告。

本公司有9位非執行董事，各具不同背景，可達致優勢互補。他們為集團業務帶來的寶貴經驗和專長，對集團的長遠增長至關重要：

技能／經驗	概要	綜合
策略	服務大型的綜合業務機構，有訂立策略目標、評估業務計劃及推動執行工作的經驗。	
風險管理	預測和識別機構的主要風險及監察風險管理架構和監控措施的成效的經驗。	
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。	
財務觸覺	了解推動業務發展的財務因素，擁有執行或監督財務會計、報告及內部監控的經驗。	
物業投資	在其他從事物業投資、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的經驗。	
客戶及零售	在大型零售、消費產品、服務或分銷公司任職高級行政人員的經驗。	
管治	有達致卓越企業管治標準的經驗及承諾。	
員工及文化	擁有監察公司文化、監督員工管理和繼任計劃及制訂薪酬架構的經驗。	
國際及中國	擁有國際及中國內地經濟及關係方面的經驗。	

圖例 ● 廣泛 ● 適度

董事會 | 10 |



性別



● 女性 ● 男性



類別

● 執行董事 ● 非執行董事
● 獨立非執行董事

年齡



● 40-49 ● 50-59 ● 60+



董事服務年期



● 0-3 ● 4-6 ● 7+

(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52至56頁，並載於本公司網站：www.hysan.com.hk/about-us)

董事會 | 10 |

董事會多元化之
性別分佈

● 女性 ● 男性

主要業務
管理人員 | 12 |本集團主要業務管理人員*
多元化之性別分佈

● 女性 ● 男性

* 主要業務管理人員指本集團的12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。

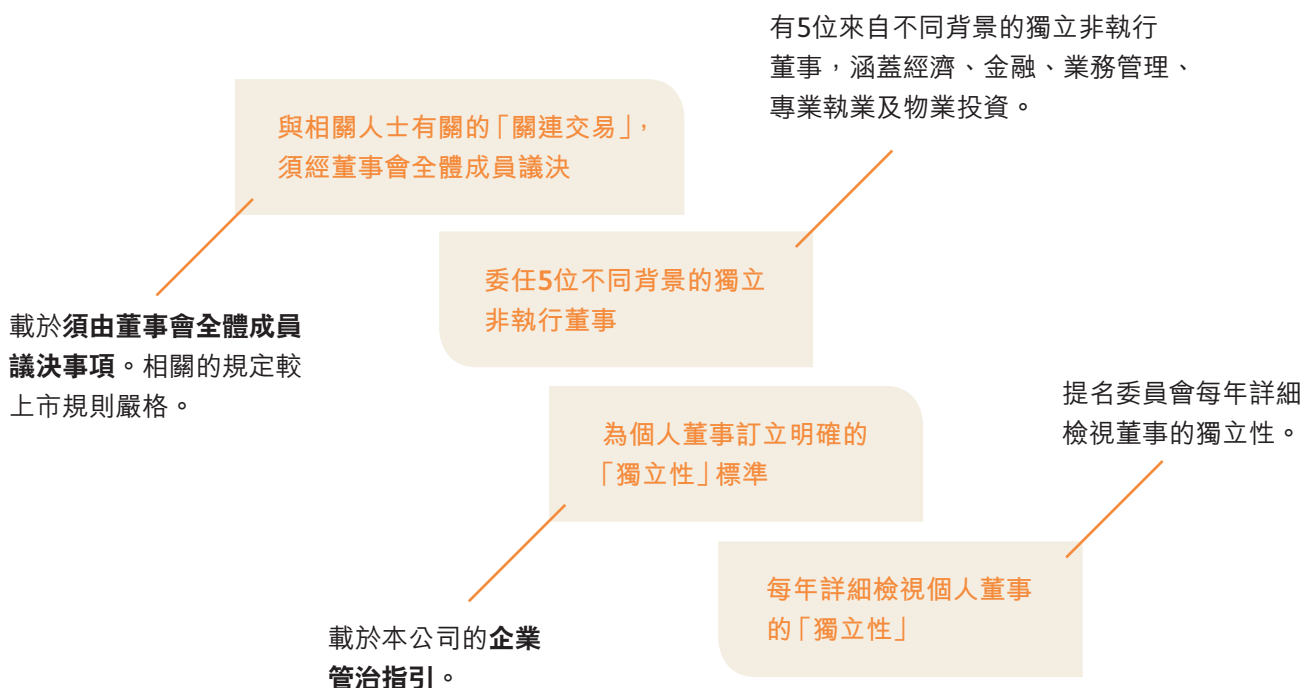
董事的獨立性

希慎是一家由家族持有多數股權的上市公司。董事會致力維持其獨立性。

- 董事會制訂政策和程序，避免出現或令人覺得存在利益衝突，以符合香港《公司條例》的規定。公司秘書每半年向董事會成員發出一份說明文件，提醒董事會成員注意此規定。
- 非執行董事每年在**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討論會議。於2018年個別進行了2次討論。
- 集團與相關人士及實體進行按上市規則被視為「關連交易」的任何交易，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。上市規則披露規定所界定的「豁免交易」，經管理層批准後，亦須向全體董事匯報。
- 本公司訂有明確的**企業管治指引**，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。

於報告年度，提名委員會對董事的獨立性進行了詳細檢視，並信納5位獨立非執行董事於檢視時均為獨立身份。

制約與平衡



獨立性狀況

名稱	行政人員	獨立	非獨立	2018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
捷成漢			✓	
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及3)
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
王靜瑛		✓		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2及3)

附註：

- 劉遵義之配偶為畢馬威中國之合夥人及畢馬威香港區之管理合夥人。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。
- 王靜瑛獲委任為獨立非執行董事，自2018年12月18日起生效。王女士亦是Starbucks Coffee Company若干公司的董事。星巴克香港乃本集團之租戶。星巴克中國亦是本公司一間聯營公司於中華人民共和國上海的一商業廣場的租戶。有關租約產生的收入或利潤，不論直接佔本集團零售業務收入的比例，或間接地按應佔聯營公司之業績入帳的比例，均並不重大。王女士在任職本公司獨立非執行董事期間，她將會就所有本公司與星巴克集團業務交易的董事會決議案放棄投票。
- 董事會及其轄下提名委員會已就以下方面對劉教授及王女士之獨立性作出評估。經考慮(i)各自之背景、經驗、成就，以及品格；(ii)上述本公司與畢馬威和星巴克集團之關係性質，及劉女士和王女士在其中的角色，斷定兩人之獨立性不受影響。

專業發展、支持及培訓

董事會於年內舉行了多項特定的知識培訓活動，包括中國商業房地產與互聯網融合分享會(由董事會顧問李昕哲主持)、社交媒體營銷和應用程式互動工作坊(由一名知名付費電視和娛樂集團的行政要員主持)，及由高級管理層帶領參觀新落成利園三期的物業組合等。其中一次董事會會議於共享工作間舉行，以促進踴躍交流。董事繼續收取定期報告，以加深認識及了解集團業務和合規監管的最新動態。

企業管治報告

董事表示，過去一年的培訓具有啟發性、完全切合需要，而他們也得到充足的培訓機會。

新委任董事加入本集團時，將會獲得啟導介紹，內容涵蓋集團概覽、業務及運作（包括集團面對的主要風險）。啟導介紹包括個別與董事會主席、公司秘書及高級管理層會晤、參觀物業組合及與公司的外聘顧問會面。集團會就董事職責及集團業務概覽等主題安排個別介紹。公司已為新任董事王靜瑛提供全面的啟導介紹。

2018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規管及與行業相關情況的最新資料
執行董事			
利蘊蓮	✓	✓	✓
獨立非執行董事			
卓百德	✓	✓	✓
范仁鶴	✓	✓	✓
劉遵義	✓	✓	✓
潘仲賢	✓	✓	✓
王靜瑛 (附註)	不適用	不適用	不適用
非執行董事			
捷成漢	✓	✓	✓
利憲彬	✓	✓	✓
利乾	✓	✓	✓
利子厚	✓	✓	✓

附註：王靜瑛獲委任為獨立非執行董事，自2018年12月18日起生效。

董事會亦為高層管理人員及本集團附屬公司的董事安排持續發展培訓，以更新他們的技能及知識（視情況而定）。年內，集團亦為高層管理人員及本集團附屬公司的董事舉辦多個研討會，內容有關監管責任和合規要求，以及最佳常規和程序。年內，公司秘書亦接受適當的專業培訓，以更新相關技能及知識。

希慎自2017年啟動見習行政人員培訓計劃，旨在培育未來領袖，以配合集團長遠的業務需要。集團於2018年招聘更多見習行政人員，以繼續壯大人才儲備。

問責性

董事委員會於2018年的工作

董事會根據集團的企業管治指引設立了3個與管治有關的董事委員會，即審核及風險管理委員會、薪酬委員會及提名委員會，以提供有效的監察和領導。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。

審核及風險管理委員會、薪酬委員會及提名委員會的職權範圍已經更新，要點載於委員會各自的報告。所有董事委員會的職權範圍及成員均在本公司及聯交所網站上披露，相關資料亦可向公司秘書要求索取。

委員會於年內的活動詳情載於各自的報告中：

「審核及風險
管理委員會報告」

第80至84頁

「薪酬委員會
報告」

第85至93頁

「提名委員會
報告」

第94至96頁

「策略委員會
報告」

第97頁



Bjorn：「我們住在銅鑼灣利園區附近約10年了，由這裡去任何地方都很方便。銅鑼灣隨時都可見各式各樣的店鋪、食肆和途人，這種熱鬧的氣氛令我覺得這裡就是真正的香港。我們全家的生活都以這區為中心，足球會、大球場和南華會全都在咫尺之內，讓我子女參加活動都非常方便。」

Neena：「銅鑼灣是我的家。」

銅鑼灣居民
Bjorn 和 Neena

參與度

希慎致力維持與股東的坦誠溝通，並為股東提供作出明智投資決策所需的資料。

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本公司網站。
- 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。

與股東積極溝通

- 公司的首席營運總監及首席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。
- 我們亦透過網播，播放業績公佈的分析員簡報會。

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。
- 我們正加強使用集團網站配合企業傳訊的需要。

股東溝通政策

- 公司的股東溝通政策，反映我們致力讓公司股東及投資界能夠迅速、平等和適時地取得均衡和容易理解的本公司資料。

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，超過法定要求的21日。
- 集團亦已就將予提呈的各項決議案提供全面資料。

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。

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：2017年營商環境、業務回顧，以及本公司2018年展望。

股東參觀

- 透過每年的股東參觀活動，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，以及清楚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/governance。

希慎透過代理人公司把通訊資料轉交股東

- 自2005年起，我們邀請主要的代理人公司把通訊材料轉交股東，費用由我們支付。

章程細則和香港法例下的股東權利

- 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。
- 股東可向成員大會提呈建議。
- 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）。
- 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。
- 有關股東召開股東大會及提呈建議的程序，詳情於公司網站登載。
- 年內，本公司之章程細則並無作出任何修改。

股息政策

- 希慎秉持一貫政策，為股東提供穩定的普通股股息。
- 派息的最終決定將視乎集團的財務表現、未來資金需求、整體經濟及營商狀況等而定。

董事的股份權益

於2018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 總數百分比 (附註a)
	個人權益	家族權益	法團權益	其他權益		
捷成漢	60,984	–	2,473,316 (附註b)	–	2,534,300	0.242
利乾	800,000	–	–	–	800,000	0.076
利蘊蓮	304,000	–	–	–	304,000	0.029

附註：

(a) 百分比乃按本公司於2018年12月31日已發行之股份總數（即1,046,501,891股普通股）而計算。

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

本公司之執行董事根據本公司於2005年5月10日及2015年5月15日採納之購股權計劃（分別為「2005年計劃」及「新計劃」）獲授購股權，詳情載於以下「長期獎勵計劃：購股權計劃」內。根據《證券及期貨條例》規定，此等購股權構成在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的合計好倉

以下董事在本公司持有65.36%股權的附屬公司 – Barrowgate Limited（「Barrowgate」）中擁有以下股份權益：

姓名	持有普通股數目			佔已發行股份 總數百分比 (附註)
	法團權益	其他權益	總數	
捷成漢	1,000	–	1,000	10

附註：

捷成洋行有限公司（「捷成洋行」）透過一全資附屬公司持有Barrowgate的10%已發行股份權益。捷成漢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2018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；或董事依據標準守則須知會本公司及聯交所，概無其他董事在本公司或任何相聯法團的股份、相關股份或債券中擁有權益或淡倉。

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。

董事的合約權益

年內，若干董事在與集團訂立的合約中（直接或間接）享有權益。根據適用的會計或監管規則，此等合約構成關連人士交易、關連交易或重要合約（詳情載於「董事會報告」）。

董事於競爭性業務中擁有的權益

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、利憲彬、利乾及利子厚為創辦人利氏家族成員，該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的規模及主導地位，該等視同競爭業務被視為不重要。
- (ii) 捷成漢及其替任董事（楊子信）乃捷成洋行之董事。捷成洋行旗下部分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。捷成漢先生亦為有關公司之主要股東。

捷成漢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物業投資、發展及管理業務。
- (iii) 利乾乃太古股份有限公司之獨立非執行董事。該公司在香港、中華人民共和國及美國從事物業投資及買賣等業務。

本公司與上述公司的管理團隊獨立運作，並無關連。此外，有關董事（利蘊蓮除外）擔當非執行職位，且並無參與本公司之日常運作及管理。

基於上述理由，加上本集團獨立非執行董事及審核及風險管理委員會竭盡本份，使本集團能夠按公平原則，在獨立於被視同競爭業務的情況下經營本身的業務。

董事會亦透過既定程序，定期檢視及解決董事可能涉及利益衝突的情況。

承董事會命

主席

利蘊蓮

香港，2019年2月21日

審核及風險管理委員會報告

組成

大部分成員均為獨立非執行董事

委員會成員

潘仲賢* (主席)

卓百德*

范仁鶴*

利憲彬

*獨立非執行董事

各位股東：

“ 審核及風險管理委員會的主要職責是配合集團的整體策略，協助董事會檢討風險管理與內部監控系統、監察內部與外聘核數師，並監督財務匯報程序。委員會的前身是「審核委員會」，於2019年易名為「審核及風險管理委員會」，以反映及強調其當前職責包括評估、監督及監察集團的風險承受能力、風險概況及風險容忍度。

摘要

- 檢視公司的風險管理及內部監控系統是否足夠及有效
- 檢視集團在企業層面的網絡安全評估報告，並提升集團在企業層面網絡安全的合規水平、政策及實務
- 履行「第三道防線」的模式，協助董事會監察集團的風險管理架構
- 檢視審核及風險管理委員會的職權範圍及核數師服務政策

主要職責

- 監察集團財務管理及匯報程序的完整性
- 檢討已識別的主要風險，並確保實施有效的風險管理及內部監控系統
- 檢視公司風險管理及內部監控框架
- 檢討與外聘核數師的關係

會議安排

審核及風險管理委員會於年內舉行3次會議。在審核及風險管理委員會的邀請下，董事會主席及管理人員（包括首席營運總監及首席財務總監）亦出席了會議。在管理層不在場的情況下，審核及風險管理委員會亦與外聘核數師及內部審核主管舉行會前會議。於2019年，審核及風險管理委員會將舉行多一次會議（即合共4次會議），以應對動態風險並增強履行對風險管理的監察職能。

職份及權力

- 監督本公司的財務管理及報告程序；以及監督其由外聘核數師執行的工作。在此過程中，管理層負責編製本集團財務報表，包括挑選合適的會計政策。外聘核數師則負責審核及驗證本集團財務報表並就此評核本集團的內部監控系統。董事對財務報表須承擔之責任的正式聲明載於本年報的「財務報表、估值及其他資料」。
- 檢討公司的風險管理和內部監控系統。
- 審閱本集團所面對主要風險之報告。
- 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、經驗，以及他們的培訓課程和預算是否足夠。
- 檢視本集團的舉報政策。根據該政策，僱員以及與本集團有業務往來的相關第三方（如顧問、承建商及供應商）可在保密或匿名情況下，就任何與本集團相關事宜所涉及的不當、舞弊或違規行為表達關注。審核及風險管理委員會確保相關事宜得到調查及適當的跟進。
- 檢討公司內部審核職能的成效。
- 檢討本公司與外聘核數師的關係。
- 於每次審核及風險管理委員會會議後向董事會報告委員會討論所得出的結果。

活動

於2018年2月召開之會議詳情載列於2017年年報。

於2018年3月至2019年2月，審核及風險管理委員會共舉行3次會議，以討論下述事項：

財務報告

- 與管理層及外聘核數師審閱和討論截至2018年6月30日止6個月之未經審核財務報表、截至2018年12月31日止年度之經審核財務報表及截至2018年12月31日止年度之獨立核數師報告，並建議董事會批准，然後根據外聘核數師的審核工作及下述內容刊登公告：
 - 與外聘核數師及內部審核主管討論審核工作的範疇及結果。
 - 與管理層討論影響本集團財務報表的重大參數及判斷，當中包括與獨立專業估值師萊坊測計師行有限公司討論投資物業於2018年6月30日及2018年12月31日的估值。
 - 與管理層及外聘核數師審核了截至2018年12月31日止年度獨立核數師報告所載的關鍵審計事項。

與外聘核數師的關係

- 就下述事項檢討並考慮外聘核數師的委聘條款：2018年全年業績（包括2018年年度審核、有關業績公告及持續關連交易年度審核）；及本集團中期票據計劃之年度更新。
- 檢討外聘核數師的審核進度報告。
- 對核數師的資歷、專長、服務包括獨立性進行年度評估及表示滿意。尤其是，委員會信納核數師的獨立性及客觀性沒有因提供非審核服務而受損。所有服務均已獲審核及風險管理委員會事先批准。妥善政策及程序已制定，以識別審核服務、非審核服務及有損核數師獨立性的禁止非審核服務。核數師必須遵守職業道德、獨立政策及適用於其審核工作的規定，本公司亦已制定並實施首席審核合夥人的輪調安排，並已就核數師的獨立性作出年度確認。

外聘核數師之服務及費用

	2018年 百萬港元	2017年 百萬港元
審核服務	2.85	2.66
非審核服務（附註）	1.54	0.99
合共	4.39	3.65

附註：

「非審核服務」包括協定的程序報告或為遵循財務、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，當中包括審核中期財務報表、發出持續關連交易的保證報告、檢視與本集團2017年及2018年中期票據計劃年度更新相關之財務資料。於2018年，非審核服務亦包括企業層面的網絡安全評估。

- 審閱並考慮外聘核數師之2019年審計服務計劃以及就審核2019年中期業績而委任外聘核數師聘用條款。
- 建議董事會尋求股東批准續聘德勤•關黃陳方會計師行擔任本集團2019年度之外聘核數師。

檢討風險管理及內部監控系統

- 履行「第二道防線」及「第三道防線」的職能，抵禦及紓緩「第一道防線」所識別的風險，以協助董事會監察集團的風險管理架構。

- 與管理層討論集團面對的主要風險。
- 檢視德勤•關黃陳方會計師行就提供資訊科技相關的保證及風險管理服務的獨立團隊，對集團企業層面網絡安全的評估結果。該評估範圍涵蓋網絡結構、網絡威脅識別措施、雲端安全管理評估、外包管理檢討、數據管理檢討、資訊科技管治檢討等工作。該會計師行的團隊已評估集團在企業層面的資訊科技安全管理，以識別有待改進之處並提出建議。
- 檢討庫務程序。
- 審閱有關利園三期工程、物業管理事件管理及投資項目合規情況的特別管理報告。
- 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、經驗，以及他們的培訓和預算是否足夠。
- 審查舉報報告。年內並無發現重大問題。
- 檢討內幕資料合規架構及經優化的企業資料披露政策。
- 檢討可能影響集團的最新法律及監管資料 / 趨勢及其可能產生的後果。
- 委員會亦已根據下述內容檢討2018年的年度風險管理及內部監控系統：
 - 內部審核部對公司截至2018年12月31日止年度持續關連交易及內部監控程序是否足夠及有效的報告
 - 管理層提供的主要風險定期報告，以及所揀選主要風險的特別報告詳述如上
 - 內部審核部定期報告，包括其提出建議的實施情況
 - 管理層所提供涵蓋財務、營運、合規監控、風險管理及的內部監控成效證明，並知悉營運部門已採納內部監控自我評估問卷
 - 外聘核數師確認其在審核工作過程中並無發現任何關於本集團之財務匯報週期之監控漏洞

審核及風險管理委員會認為公司的風險管理及內部監控系統充足及有效（包括本集團會計、財務匯報及內部審核職能員工的資源、資歷、經驗，以及他們的培訓和預算是否足夠）。概無發現任何可能對財務、營運、合規監控、內部審核以及風險管理及內部監控職能構成影響的重要事項。

審核及風險管理委員會報告

內部審核部

- 檢討內部審核計劃、內部審核過程中識別的任何事宜、管理層對年內出具的審計報告之回應，以及實施改善措施的進度。
- 於2018年，內部審核計劃包括檢討零售、市場推廣、庫務、會計及財務匯報、人力資源管理及行政以及項目方面的業務職能。檢討過程中並無發現重大問題。
- 考慮及批准2019年內部審核部將進行的工作範疇。於2019年，預期內部審核計劃將包括檢討租賃業務、物業管理常規等。

檢討職權範圍及政策

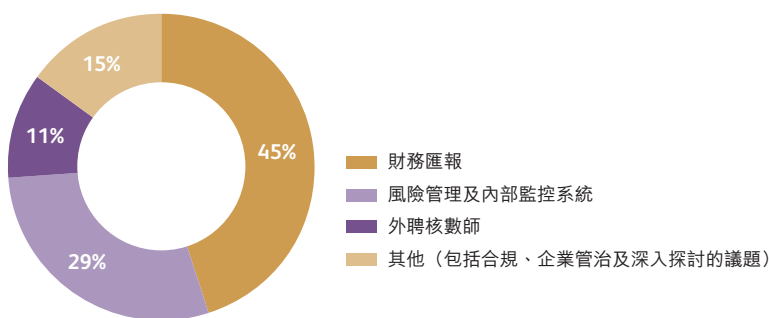
- 檢討審核及風險管理委員會職權範圍及核數師服務政策，包括：以根據上市規則規定，延長一名前任核數師行合夥人擔任審核及風險管理委員會成員的冷靜期。於2019年2月，有關的職權範圍已予進一步修訂，以更好地反映審核及風險管理委員會的主要目標及強調當前職責包括風險管理。

成員出席記錄於第68頁的列表披露。

評估

於年內進行的董事會及委員會評估過程中，已確定審核及風險管理委員會於2018年能有效地履行其職份。(詳情請參閱企業管治報告 — 「董事會評估2018」(第69頁))

審核及風險管理委員會年內的活動及議程時間分佈



審核及風險管理委員會成員

潘仲賢 (主席)

卓百德

范仁鶴

利憲彬

香港，2019年2月21日

薪酬委員會報告

組成

大部分成員均為獨立非執行董事

委員會成員

范仁鶴* (主席)

利子厚

潘仲賢*

*獨立非執行董事

各位股東：

“ 薪酬委員會的主要職責是就制定董事及高層管理人員的薪酬政策向董事會提出建議、釐定董事及高層管理人員的薪酬組合及獎勵計劃，並確保有關的薪酬將與有關人員的資歷及能力相稱。

摘要

- 考慮董事及高層管理人員之薪酬
- 考慮長期獎勵計劃

主要職責

- 檢討希慎有關執行董事及高層管理人員薪酬的架構及廣泛政策
- 檢討執行董事、非執行董事及高層管理人員之薪酬組合
- 檢視股權獎勵計劃

會議安排

薪酬委員會通常最少每年開會1次。執行董事及管理層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。

職份及權力

- 檢討管理層就希慎有關執行董事及高層管理人員薪酬的架構及廣泛政策所作出之建議，並向董事會提出建議。
- 檢討執行董事及高層管理人員之薪酬。
- 檢討應付予非執行董事及董事委員會之酬金，然後提呈股東週年大會通過。
- 檢視新認股權計劃、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。

薪酬委員會報告

活動

薪酬委員會於2018年召開了1次會議，以：

- 批准2018年執行董事薪酬組合（包括固定年薪及報償其擔任額外職責之年度特別酬金）及2017年與表現掛鉤的花紅。
- 審議非執行董事及董事委員會成員之袍金。
- 審議高層管理人員及其他部門主管之薪酬。
- 審議長期獎勵計劃。

薪酬委員會於2019年1月召開了1次會議，以：

- 根據一家專門提供人力資源和薪酬服務的獨立環球顧問公司之建議，對執行董事、非執行董事及董事委員會成員的薪酬組合提出優化建議。
- 批准2019年執行董事薪酬組合及2018年與表現掛鉤的花紅。
- 審議高層管理人員及其他部門主管之薪酬。
- 審議長期獎勵計劃。
- 審議薪酬委員會的職權範圍。

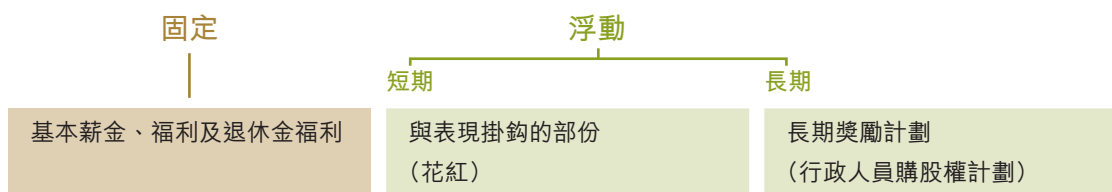
成員出席記錄於第68頁的列表披露。

執行董事及高層管理人員的薪酬政策

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、保留及鼓勵出色之執行董事、高層管理人員及員工，同時能把員工獎勵與股東利益掛鉤。於2018年12月，集團委聘一家專門提供人力資源和薪酬服務的獨立環球顧問公司，對集團執行董事、非執行董事及董事委員會成員的薪酬架構進行全面檢討，以提出優化措施來加強配合集團的策略目標（「獨立薪酬檢討」）。薪酬委員會已於2019年1月舉行的會議詳細考慮獨立薪酬檢討。

薪酬政策之準則如下：

- 薪酬組合及架構須反映對所有參與者一視同仁，且強調工作表現的獎勵機制：



- 在釐定薪酬水平方針時，確保公司能與相關類型香港公司（尤其是房地產公司）保持競爭力。公司更會在有需要時尋求獨立專業意見。
- 薪酬委員會根據與集團長遠策略一致的主要財務及營運表現，按表現和成績評估（無論質與量方面）釐定薪酬中每一個部分之金額。
- 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，參與者能擁有個人股份權益，此舉能把參與者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，執行董事及高層管理人員之薪酬政策將作定期檢討。
- 薪酬委員會經考慮利蘊蓮的固定年薪已自2016年起維持不變，惟彼曾於2017年及2018年獲支付年度特別酬金。薪酬委員會亦已考慮獨立薪酬檢討的建議。鑑於利蘊蓮於年內取得重大成就，薪酬委員會已決議將其2019年度固定年薪訂為8,000,000港元。

有關董事（包括個別執行董事）及高層管理人員2018年之酬金及執行董事購股權於年內變動之詳情，分別載於綜合財務報表附註11、12及37。

非執行董事薪酬政策

獨立薪酬檢討亦包括考慮和檢討集團為非執行董事及董事委員會成員制定的薪酬架構。

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），並應就他們對公司所作出之承諾及貢獻釐定。
- 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2018年，非執行董事（包括獨立非執行董事）合共收取袍金2,615,000港元。

董事袍金水平

董事袍金須獲股東在股東大會上批准。薪酬委員會審閱了獨立薪酬檢討的建議，以及考慮多項因素（包括所有董事會成員均承擔策略委員會的職責，參與及檢討長遠策略的制定和審閱；審核及風險管理委員會在協助董事會監督本公司之風險方面佔更重要席位；董事所需具備的責任、經驗和能力水平、所需投入的關顧程度及時間，以及需要相同人才的公司為類似職位所提供之袍金）後，對非執行董事及董事委員會袍金作出修訂，並建議提呈股東審議及批准。非執行董事及董事委員會成員現時的袍金及建議袍金列明如下。執行董事將不領取袍金。

	現時袍金 每年 港元	建議袍金 每年 港元
董事會		
非執行董事	250,000 (附註6)	280,000
審核及風險管理委員會 (附註1)		
主席	135,000 (附註5)	180,000
成員	70,000 (附註5)	108,000
薪酬委員會		
主席	60,000 (附註4)	75,000
成員	40,000 (附註3)	45,000
提名委員會		
主席	30,000	50,000
成員	20,000	30,000
策略委員會 (附註2)		
主席	不適用	不適用
成員	不適用	不適用

附註：

1. 審核委員會已於2019年2月21日易名為審核及風險管理委員會。
2. 策略委員會已於2019年1月1日終止運作，並交由董事會承擔其職務。董事會全體成員積極參與制定及檢討長期方向性策略以達致集團業務增長。2018年，策略委員會主席及成員之當時袍金均為30,000港元。
3. 已於2011年股東週年大會上通過。
4. 已於2014年股東週年大會上通過。
5. 已於2016年股東週年大會上通過。
6. 已於2018年股東週年大會上通過。

人力資源政策

本集團希望招攬、挽留及培訓優秀員工，以達致本集團之目標。於2018年12月31日，本集團員工總數為485人。本集團的人力資源政策與企業目標一致，在於為股東的投資增值並取得增長。人力資源方案、培訓及發展詳情載於「2018年可持續發展報告」內。

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。

2005購股權計劃（「2005計劃」）

本公司於2005年5月10日召開的股東週年大會（「2005股東週年大會」）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，按上市規則最高不得超過本公司於2005股東週年大會日期之總發行股份數目的10%（即104,996,365股）。

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許可的最高股份數目（即於2005股東週年大會日期之總發行股份數目的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日召開的股東週年大會（「2015股東週年大會」）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。

薪酬委員會報告

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，按上市規則最高不得超過本公司於2015股東週年大會日期之總發行股份數目的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總數目，不得超過本公司不時已發行之股數的30%（或根據上市規則所許可的最高股份數目）。倘若該批授將導致超過該30%或最高許可上限，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許可的最高股份數目（即於2015股東週年大會日期之總發行股份數目的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週年起平均分為3段時期授予，到第3週年全部授予。批授的數量將按照基本薪金倍數及職級表現釐定。董事會將不時檢討批授及歸屬機制。

購股權之變動

年內，根據新計劃合共授出可認購956,200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計劃已授出及按購股權歸屬期已獲授予1,322,667份尚未行使之購股權，涉及之股份約佔本公司已發行股份之0.13%；
- (ii) 根據新計劃已授出1,983,867份尚未行使之購股權（包括按購股權歸屬期已獲授予之468,995份購股權），涉及之股份約佔本公司已發行股份之0.19%；及
- (iii) 根據新計劃可發行之股份數目為104,088,205，佔本公司已發行股份約9.95%。

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：

2005計劃

姓名	授出日期	行使價 港元	行使期 (附註a)	於2018年 1月1日 結餘	年內變動			於2018年 12月31日 結餘
					授出	行使	註銷／失效 (附註b)	
執行董事								
利蘊蓮	14.5.2012	33.50	14.5.2013 – 13.5.2022	87,000	–	–	–	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
合資格僱員 (附註c)	31.3.2009	13.30	31.3.2010 – 30.3.2019	59,000	–	(59,000)	–	–
	31.3.2010	22.45	31.3.2011 – 30.3.2020	70,334	–	(22,334)	–	50,000
	31.3.2011	32.00	31.3.2012 – 30.3.2021	54,000	–	(22,000)	–	32,000
	30.3.2012	31.61	30.3.2013 – 29.3.2022	105,334	–	(35,334)	–	70,000
	28.3.2013	39.20	28.3.2014 – 27.3.2023	153,000	–	(51,000)	(17,000)	85,000
31.3.2014	33.75	31.3.2015 – 30.3.2024	154,000	–	(108,000)	–	46,000	
31.3.2015	34.00	31.3.2016 – 30.3.2025	204,667	–	(138,333)	(3,667)	62,667	
				1,777,335	–	(434,001)	(20,667)	1,322,667

新計劃

姓名	授出日期	行使價 港元	行使期 (附註a)	於2018年 1月1日 結餘	年內變動			於2018年 12月31日 結餘
					授出	行使	註銷／失效 (附註b)	
執行董事								
利蘊蓮	9.3.2016	33.15	9.3.2017 – 8.3.2026	375,000	–	–	–	375,000
	23.2.2017	36.25	23.2.2018 – 22.2.2027	300,000	–	–	–	300,000
	1.3.2018	44.60	1.3.2019 – 29.2.2028	–	373,200	–	–	373,200
		(附註k)						
合資格僱員 (附註c)	31.3.2016	33.05	31.3.2017 – 30.3.2026	377,668	–	(158,333)	(45,335)	174,000
	31.3.2017	35.33	31.3.2018 – 30.3.2027	409,000	–	(84,666)	(75,667)	248,667
	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	–	583,000	–	(70,000)	513,000
		(附註n)						
				1,461,668	956,200	(242,999)	(191,002)	1,983,867

薪酬委員會報告

附註：

- (a) 所有授出之購股權之歸屬期為3年，由授出日期的第1週年起平均分為3段時期授予，到第3週年全部授予。在此列表中，「行使期」於授出日期的第1週年後開始。
- (b) 該等購股權於年內因若干合資格僱員辭任而失效。
- (c) 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。
- (d) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為39.25港元。
- (e) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為45.36港元。
- (f) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為44.55港元。
- (g) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為43.56港元。
- (h) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為43.88港元。
- (i) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為43.99港元。
- (j) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為42.85港元。
- (k) 緊接授出購股權日期前（即2018年2月28日），本公司股份收市價為45.35港元。
- (l) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為42.52港元。
- (m) 緊接行使購股權日期前，本公司股份的加權平均收市價為42.33港元。
- (n) 緊接授出購股權日期前（即2018年3月28日），本公司股份收市價為40.75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37。

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損益表內攤銷。

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。

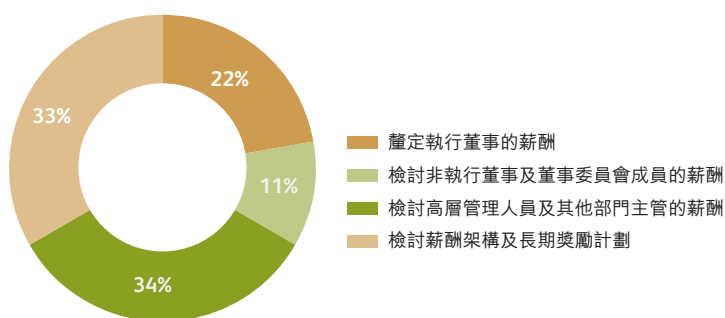
以該模式計算之變數如下：

授出日期	2018年3月29日	2018年3月1日
於授出日期的收市價	41.500港元	43.700港元
行使價	41.500港元	44.600港元
無風險息率(附註a)	1.802%	1.741%
購股權預期有效期(附註b)	5年	5年
預期波幅(附註c)	17.923%	17.534%
預期每年股息(附註d)	1.288港元	1.288港元
每份購股權的估計公平值	4.900港元	4.760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。

薪酬委員會年內的活動及議程時間分佈



薪酬委員會成員

范仁鶴(主席)

利子厚

潘仲賢

香港，2019年2月21日

提名委員會報告

組成

大部分成員均為獨立非執行董事

委員會成員

利蘊蓮（主席）

范仁鶴*

劉遵義*

利乾

潘仲賢*

*獨立非執行董事

各位股東：

“ 提名委員會的主要職責為檢視董事會的架構、組成及多元背景，並就董事委任向董事會提出建議。隨著不斷提高的需求和商業環境的急速變化，非執行董事的職責亦不斷演進。董事會時刻放眼未來，確保非執行董事具備發揮最佳表現所需的技能和經驗。年內，我們熱烈歡迎新任獨立非執行董事王靜瑛加入董事會。

摘要

- 提名王靜瑛為新任獨立非執行董事
- 考慮董事之重選及獨立性
- 檢討提名政策、多元化政策及提名委員會的職權範圍

主要職責

- 檢視董事會的架構、規模、組成及多元背景，並向董事會提出建議
- 評估獨立非執行董事的獨立性

會議安排

提名委員會通常最少每年開會1次。

職份及權力

- 檢視董事會的架構、規模、組成及多元背景，並就此提出建議，以配合公司的企業策略。
- 檢視多元化政策。
- 根據候選人的技能、知識及經驗，審慎考慮他們是否具備有助董事會有效運作所須的特質及價值，然後提名適當人選填補董事會的空缺。
- 按上市規則規定，檢視董事的獨立性。
- 全面監督董事會的繼任計劃。
- 檢視董事履行其職責所投入的時間及精力。
- 檢視董事的培訓及持續專業發展。

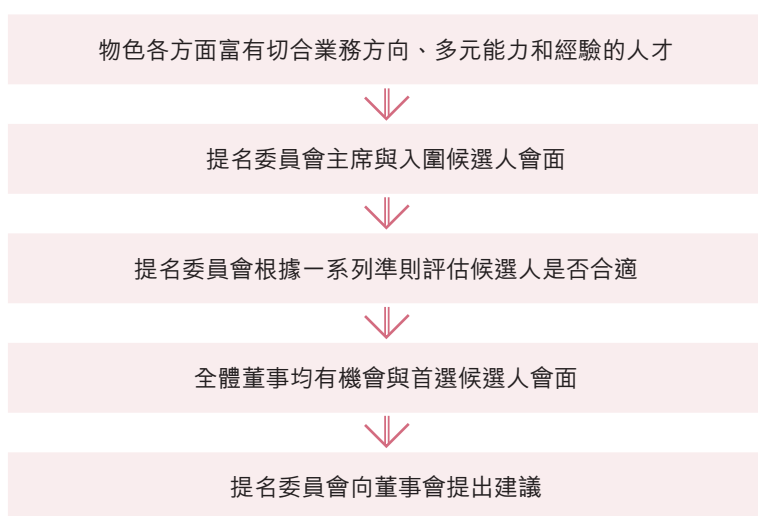
活動

提名委員會於2018年召開了1次會議，以：

董事會變更及組成

- 根據公司提名政策及多元化政策考慮及提名王靜瑛加入董事會為獨立非執行董事。王女士獲委任後，董事會將受惠於她於大中華區及亞太區的零售及餐飲業、團隊建設及品牌發展，以及發展策略方面所帶來的全新專長及經驗。

董事招聘程序



- 檢視董事會的架構、規模、組成及多元背景，並監察提升董事會成員技能和經驗，以及加強董事多元背景之進程。提名委員會信納董事會的現有組成及規模仍屬合適，亦已檢討年內委任新董事，以及策略委員會終止運作，並將繼續定期檢討。
- 繼續委任李昕哲為董事會顧問，以持續提升董事會的技能及多元化背景。
- 董事會表現評估得出結論是董事會運作良好。提名委員會信納全體董事積極投入公司事務，董事會及其委員的高出席率（見第68頁的列表）顯示董事於年內透過積極參與公司事務乃至董事會和董事委員會的會議，為董事會作出貢獻。
- 對於在即將召開的股東周年大會上期滿退任並在董事會支持下重選的董事，檢視他們的貢獻。
- 檢視董事及高級管理人員之培訓。

提名委員會報告

非執行董事的獨立性

- 評估本公司各獨立非執行董事的獨立性、效益及投入感。提名委員會信納，儘管有關董事已服務一段年期，並於其他上市公司擔任不同性質的多個職位及有其他職務，但仍然積極投入本公司的事務，且能保持客觀公正及恪守獨立性，故可於未來一年繼續履行其職責。

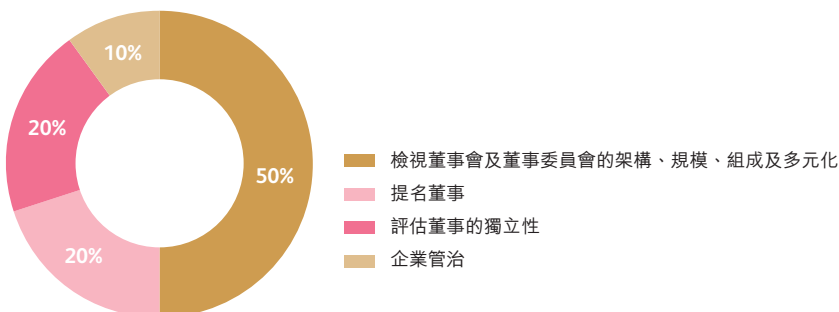
檢討政策及職權範圍

- 提升多元化政策，強調董事會及高層管理人員隊伍多元化的重要性。
- 採納獨立的提名政策，凸顯集團致力貫徹嚴格、透明的提名程序。
- 檢視職權範圍，當中考慮提名委員會的企業管治職份。於2019年2月，職權範圍經進一步檢討，以配合主要目標。

新世代創新委員會及可持續發展委員會

- 考慮新世代創新委員會的性質及其組成，以更新董事會的能力及支持其策略方針。
- 於管理層面正式制定可持續發展委員會的職權，以支持董事會，確保公司在環境、社會及管治方面符合規定及方針。

提名委員會年內的活動及議程時間分佈



提名委員會成員

利蘊蓮 (主席)

范仁鶴

劉遵義

利乾

潘仲賢

香港，2019年2月21日

策略委員會報告

委員會成員	摘要	主要職責
利蘊蓮 (主席) 范仁鶴* 捷成漢 利乾 潘仲賢* *獨立非執行董事	<ul style="list-style-type: none">討論業務計劃和長期方向性策略以達致集團業務增長	<ul style="list-style-type: none">檢討有關集團策略事宜的行動，並向董事會作出建議按企業策略制訂企業責任及可持續發展方針

董事委員會的變動

鑒於董事會認為集團未來制定策略及長遠目標的重要性，故董事會已決議承擔策略委員會的職責，將公司的策略討論納入董事會會議中成為不可或缺的一環，是故策略委員會已自2019年1月1日終止運作，交由董事會承擔其職務。董事會全體成員將積極參與制定及檢討長期方向性策略，以達至集團業務增長。

會議安排

策略委員會於2018年11月舉行了1次會議，全體董事會成員均獲邀出席。

職份及權力

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。

活動

於2018年，策略委員會舉行了1次會議。所有董事會成員及高級管理層均出席該會議，並積極參與討論業務計劃和長期方向性策略以達致集團業務增長。

董事會確認集團制訂集團未來策略及長遠目標的重要性。董事會全力支持加強當代及新一代的核心及非核心的業務策略，並透過市場定位及轉型改造利園區，取得更輝煌的成就。集團的物業組合由充滿熱誠、富責任感、高瞻遠矚的專才進行策略性規劃和管理，為持份者帶來持續而可觀的回報。

成員的會議出席記錄於第68頁的列表披露。

當時的策略委員會成員

利蘊蓮 (主席)
范仁鶴
捷成漢
利乾
潘仲賢

香港，2019年2月21日

風險管理與內部監控報告

責任

風險管理責任由董事會及集團管理層分擔。董事會全盤負責檢討並維持完善及有效的風險管理與內部監控系統，而管理層則負責系統的設計及執行以及向董事會及審核及風險管理委員會報告所識別的風險及風險管理措施。這些程序對本集團實現其業務目標至關重要。

集團的風險管理與內部監控架構

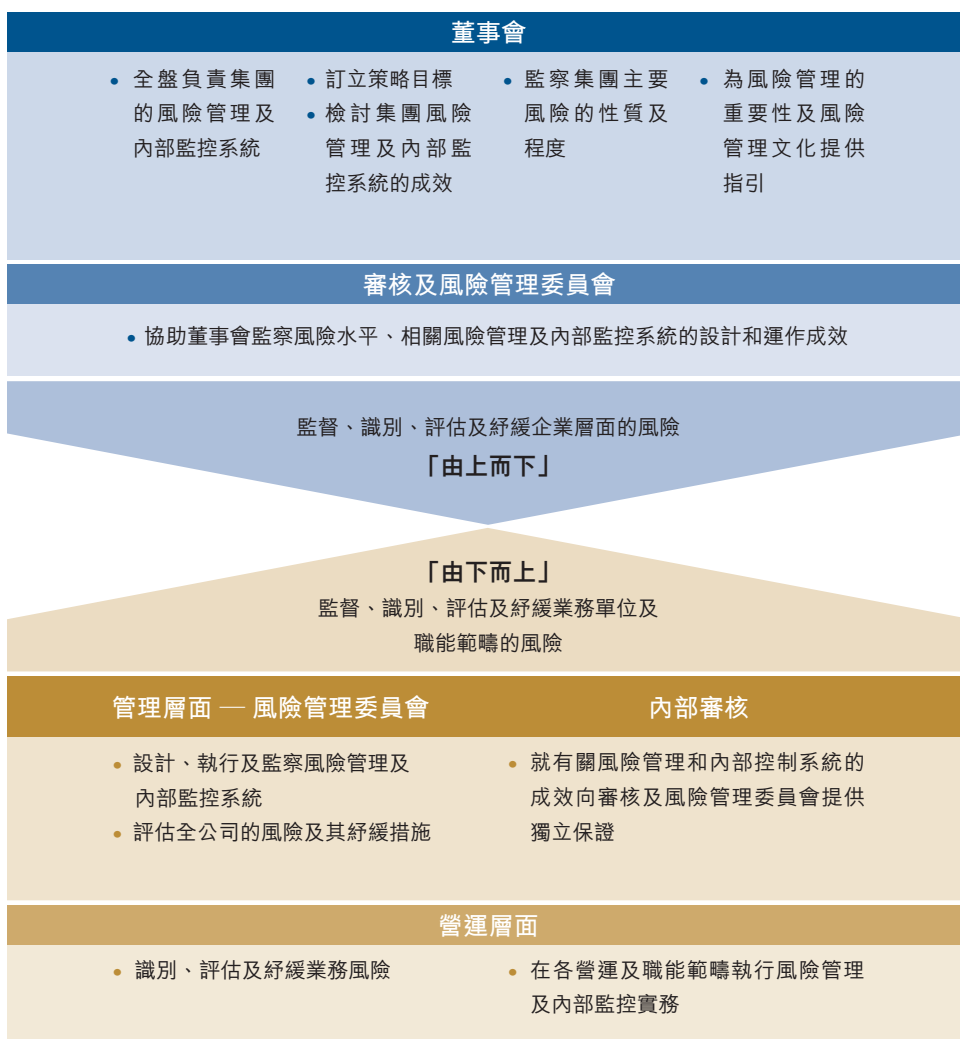
審核及風險管理委員會協助董事會監察本集團承受的風險水平、有關之風險管理和內部監控系統的設計及運作成效。審核及風險管理委員會代表董事會定期監督以下程序：

- (i) 評估主要業務風險和旨在紓緩、轉移或避免該等風險的控制措施，整體風險管理與內部監控系統的優缺點，以及有關應對監控弱點或改進評估過程的行動方案；
- (ii) 檢討內部審核部提交的業務流程及營運報告，包括應對已識別監控弱點的行動方案，以及在執行審核建議方面的最新進展及監察結果；及
- (iii) 外聘及內部核數師就其在工作過程中識別到的任何監控事宜提交報告，並與外聘及內部核數師開會討論各事宜的檢討範圍及結果。

審核及風險管理委員會向董事會報告其檢討結果，讓董事會隨後作出參考並就集團風險管理及內部監控系統的成效達致自己的意見。

有關審核及風險管理委員會的詳細檢討工作，包括管理層、外聘核數師及內部審核主管提供的「保證」，請參閱第80至84頁的「審核及風險管理委員會報告」。

希慎由上而下 / 由下而上的風險管理架構圖



2018年檢討風險管理及內部監控成效

於截至2018年12月31日止年度，經首席營運總監、首席財務總監、內部審核主管及總法律顧問及公司秘書確認，董事會認為風險管理及內部監控系統有效及充足，亦無發現任何可能影響集團財務、營運及合規監控、內部審核、風險管理及內部監控職能的重要事項。風險管理與內部監控系統旨在管理而非消除未能實現業務目標的風險，且只能對重大錯誤陳述或損失提供合理而非絕對的保證。

於檢討過程中，董事會亦考慮集團內部審核、會計及財務匯報職能員工的資源、資歷 / 經驗、培訓及預算是否足夠。

集團風險管理及內部監控模式

希慎的風險管理及內部監控模式根據 Committee of Sponsoring Organisations of the U.S. Treadway Commission (「COSO」) 的內部監控模式制訂，並已充分考慮我們的組織架構及業務性質。

COSO 模式包含五個元素。下文敘述該模式如何配合我們的營運及監控環境：

- **監控環境** — 監控環境為公司的風險管理及內部監控營造適合的條件。希慎是一間結構緊密的機構，管理層的行為及其對有效管治所展示的承諾，有目共睹。

我們擁有重視優良企業管治的深厚傳統，以及建基於良好商業操守及問責性的企業文化。我們已訂立正式的《操守守則》，並向全體員工（包括新入職員工）傳達。我們已自2016年起制訂獨立的「舉報政策」，讓舉報者向指定的獨立第三方表達關注，再由該獨立第三方向審核及風險管理委員會報告。我們的總體目標是在企業文化中建立風險意識及內部監控責任感，並以此作為公司風險管理及內部監控系統的基礎。

- **風險評估** — 我們繼續提升風險管理程序和資訊質素，同時貫徹簡單切實的風險管理方針。我們並無設立獨立的風險管理部門，而是尋求將風險管理功能融入業務營運（商舖、寫字樓、住宅、物業管理及技術服務、工程項目、市場推廣、投資及發展）及職能範疇（包括財務、人力資源、資訊科技、法律、公司秘書及企業傳訊）之中。

部門主管每年檢討及更新部門的風險登記冊，確保監控措施得到適當地貫徹執行和發揮成效。

在管理層的風險管理委員會成員包括執行董事、首席營運總監、首席財務總監、財務總監、總法律顧問及公司秘書及內部審核主管。風險管理委員會制訂風險管理政策，並定期監察潛在弱點及相應的補救行動。風險管理委員會還負責識別和評估較為宏觀的策略性風險，包括潛在風險。

我們以「由下而上」的方式，要求營運單位主管參與識別營運風險，配合以「由上而下」的方式，從而確定集團的主要風險。管理層還與各部門主管進行討論，以進一步加強整體風險評估和面對風險挑戰過程中的「參與」及「互動」成分。

- **監控工作及資訊與溝通** — 集團的核心物業租賃及管理業務，已有成熟的營運流程配合運作。有關監控工作傳統上建基於高層審查、職責分工及實質監控。集團已透過制訂書面政策和程序，將監控政策正規化，當中清晰界定權限並劃分職責和控制權。集團亦正加強採用自動化程序（資訊處理和分析）。

作為集團重點的監控活動之一，一年一度的預算編製和規劃考慮所有風險因素。在制訂業務計劃的過程中，所有營運單位均需要識別對實現業務目標可能有影響的重大風險。我們必須制定措施來緩解已識別的風險。有關人員定期進行差異分析，並向管理層和董事會匯報，以助找出不足之處和適時採取補救措施。

鑑於集團地產業務的資本密集性質，監控主要項目開支是另一項重要的監控活動。每個項目的預期風險及回報都會經過詳細分析，然後呈交營運單位主管、首席營運總監、首席財務總監、執行董事及董事會審批。評審業務及財務可行性的準則，一般按預期現金流量計算其淨現值、回本期、內部回報率以及敏感度分析。

管理層每年亦對內部監控進行一次自我評估。所有部門／單位主管均須填寫有關內部監控的自我評估問卷，並向管理層確認已制訂及妥善遵守適當的內部監控政策及程序。

- **監察工作** — 由董事會及審核及風險管理委員會監督監控程序，而內部審核部門則提供協助。管理層就主要風險及適當的紓緩措施，向審核及風險管理委員會匯報最新情況。審核及風險管理委員會每年舉行3次會議，每次會議均討論風險管理及內部監控系統。於2019年，審核及風險管理委員會將舉行多一次會議（即合共4次會議），以應對動態風險並增強履行對風險管理的監察職能。

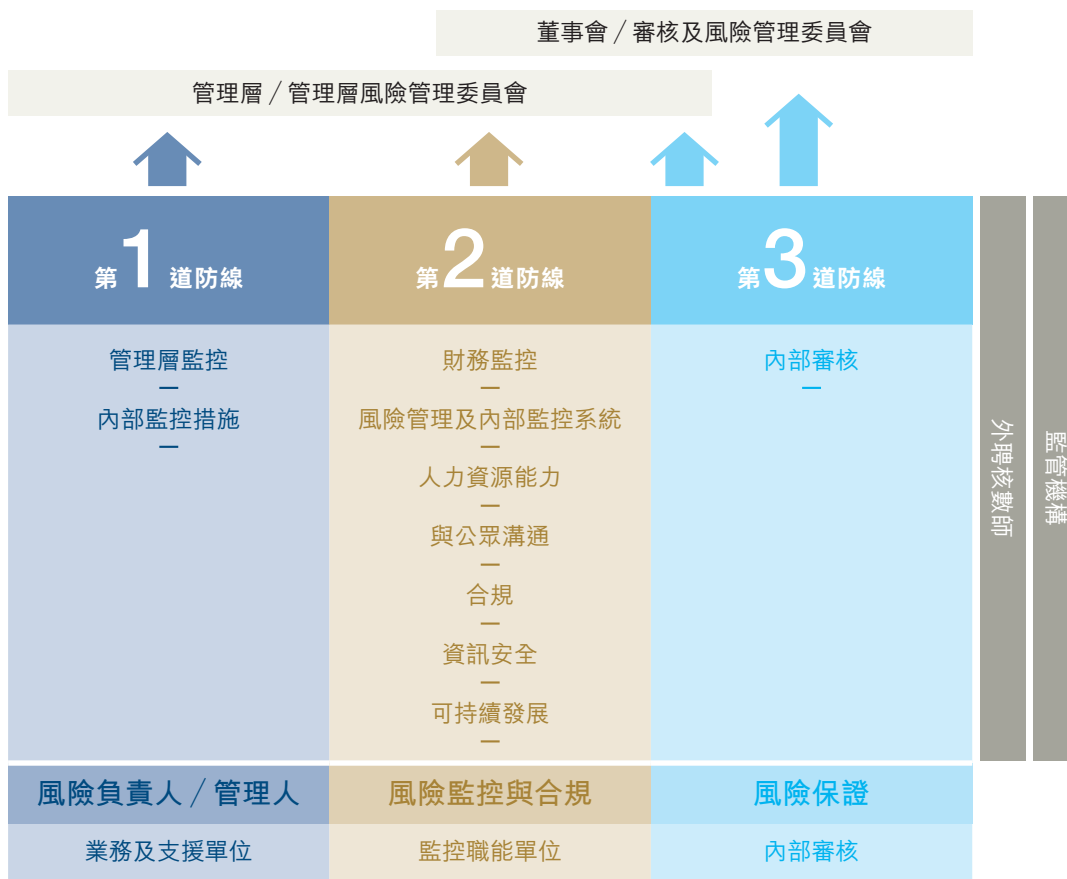
加強集團的風險管理系統

自2012年以來，我們逐步改進風險管理與內部監控系統。最初的著眼點是採納基於風險而非流程的風險識別及評估方法。透過此方法，我們在追求策略目標的過程中，更有能力分析風險，把握商機。集團亦要求管理層向審核及風險管理委員會的匯報符合更高要求，包括就所選的風險主題提呈特別報告。

我們的目標是將風險管理及內部監控進一步融入業務流程中，包括一年一度的預算編製和規劃，以及重大項目管理。2013年12月，我們修訂COSO架構，採納全面的風險管理方針，當中考慮公司的具體情況，包括持續的風險管理和內部監控改進計劃，以及策略性措施（如可持續發展）。我們的最終目標是結合最新和切合所需的最佳市場實務，制訂一個可供各營運單位日常使用的風險管理「活」流程。

希慎的「三道防線」模式

清晰的責任和健全的監控措施，對管理風險至關重要。自2017年起，我們強化風險管治架構，採納「三道防線」模式來處理在集團內分配及協調風險及監控相關職責之問題。此舉加強了希慎在各分部及職能部門的風險管理能力和合規文化。

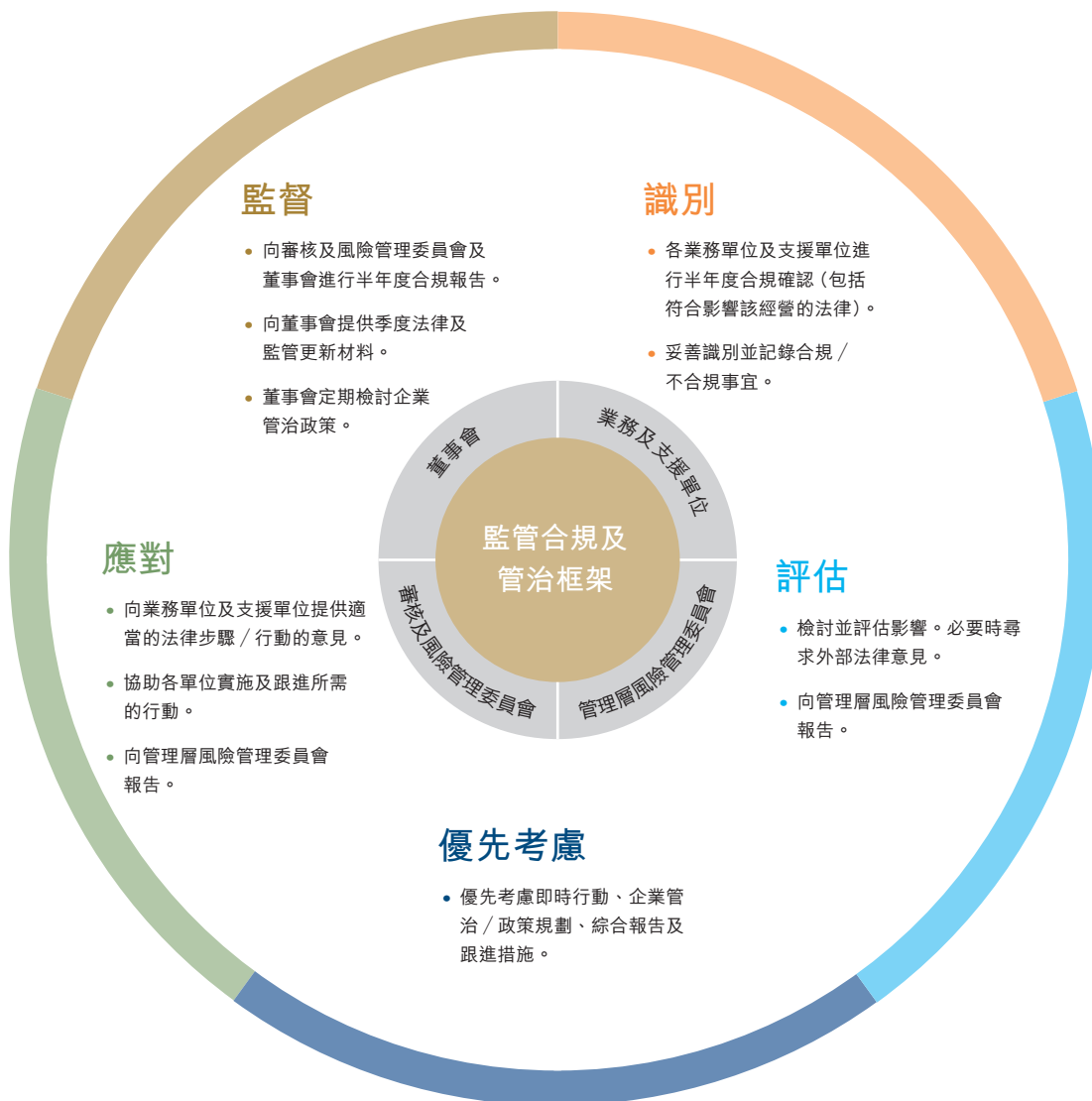


該模式旨在加強希慎集團上下的風險管理能力及合規文化。每道防線的職責如下：

相關單位	職責
第1道 業務及支援單位	對所有業務流程的一切風險及監控措施承擔最終責任
第2道 企業監察及監控職能單位	負責本集團的政策框架及獨立風險評估
第3道 集團內部審核	負責提供對風險管理、內部監控及管治流程的成效提供獨立而客觀的保證

希慎的監管合規及管治框架

在審核及風險管理委員會的協助下，董事會全盤負責確保所有事宜均符合監管規定。我們訂有監管合規及管治框架，此架構是我們致力維持高度的內部監控和管治水平的基礎。



風險管理與內部監控報告

我們過去為提升內部監控環境及活動而落實的舉措

此外，我們過去數年亦作出多項改動來加強集團的風險管理及內部監控系統，列舉如下：

監控環境 — 合規政策

- 更新本集團競爭法律的合規政策及範本。

本集團於2018年6月為各業務單位安排有關競爭法的培訓，內容涵蓋業務中的實際應用、違法後果等。

持續檢討／優化流程及架構，以提升合規水平。

風險評估 — 加強監控「潛在風險」

- 加強監控重大風險及「潛在風險」(即具有潛在重大影響的全新或演變中的風險，例如社會政治、經濟或網絡安全風險)。

管理層風險管理委員會肩負識別和跟進這些風險發展的關鍵角色，並由高級管理層帶頭與所有部門主管進行討論。

鑑於環球和本地環境瞬息萬變，我們將監察焦點放在「潛在風險」上。

監控工作 — 電子合規系統

- 半年度的合規報告已於2018年7月數碼化，並改用電子匯報系統。法律合規與關連交易匯報系統已合併，有利適時匯報，優化存檔及改善效率。

持續檢討和優化內部風險管理及匯報程序，確保迅速和及時的回應及升級行動。

監控工作 — 內部監控和政策

- 優化集團整體的私隱合規架構並檢討不同主要業務單位的有關程序。集團已安排後續培訓，從而加強改進工作。
- 集團於年內由法律部及在外邀請專業顧問定期舉辦培訓和教育活動，主題包括如何處理突擊上門搜查、關連交易、私隱合規、租約磋商、知識版權等。

持續檢討和優化政策及程序、風險管理與內部監控措施，對應對轉變迅速的外圍及內部營商環境而言不可或缺。

監察工作 — 加強管理層對審核及風險管理委員會和董事會的「保證」

- 管理層就主要風險加強向審核及風險管理委員會和董事會匯報最新情況，包括就企業層面的網絡安全評估、庫務程序和利園三期項目等題目發表深入報告。

為加強管理層向審核及風險管理委員會及董事會提供的「保證」，各部門均獲派自我評估問卷，要求部門主管檢討和證明其部門的監控措施的成效，包括識別任何監控事宜，從而支持管理層向審核及風險管理委員會及董事會提供的證明。

協助及加強審核及風險管理委員會及董事會的風險監察工作。

集團風險狀況

作為風險管理方針的基礎，我們必須了解本集團目前承受的風險狀況，以及這些風險如何隨時間而出現變化。下表闡述集團數項主要風險的性質。對有關策略的進一步分析載列如下：

風險範圍	2018年的 風險水平 變化	風險變化的描述	緩解措施
整體營商環境	↑	<ul style="list-style-type: none"> 環球政治與經濟環境極之不明朗。 中國和香港經濟的放緩跡象阻礙集團增長。 	<ul style="list-style-type: none"> 更妥善策劃物業組合，並持守穩健的理財原則，加強希慎的抵禦力。
寫字樓業務	↑	<ul style="list-style-type: none"> 租戶持續由中環遷往非核心地區有利希慎於銅鑼灣以及港島東、黃竹坑及九龍灣等其他地區的發展。對租金較為敏感的租戶可能計劃進駐租金較便宜的非傳統商業區。 灣仔及銅鑼灣甲級寫字樓的租金檢討顯示2018年的增長放緩。 銅鑼灣非甲級寫字樓因需求和租金水平下降而承受較大壓力。 共享工作間對傳統寫字樓租賃業務構成衝擊。預期日後的整合可能打破市場原有格局。 	<ul style="list-style-type: none"> 推行多元靈活的租賃政策並維持多元化的租戶組合，以確保租戶組合更具抵禦力。 提供量身定制的解決方案，增強寫字樓單位在市場的吸引力。 與領先的知名共享工作間品牌攜手合作，緊貼共享工作間的潮流。
商舖業務	↑	<ul style="list-style-type: none"> 由於2018年第三、四季的經濟增長較同年第一、二季顯著放緩，零售市場的復甦勢頭可能難以持續。 品牌企業開設新店時態度謹慎。 同業競爭對手的產品和服務不斷提升，令集團的優勢減少。 購物人士從傳統購物區轉向地區商場。 	<ul style="list-style-type: none"> 推行多元靈活的租賃政策並積極策劃租戶組合，確保租戶組合更具抵禦力和可持續性。 利用業務科技推動常客獎勵計劃及提升大眾的購物體驗，令集團取得優勢。 針對適合的現有顧客及潛在新顧客，致力推廣市場。
住宅業務	↔	<ul style="list-style-type: none"> 經濟的不明朗因素令外籍住客對豪宅單位的需求減少及由於他們的預算收緊，會選取可承擔的租金水平。 隨著更多裝修更美觀的單位推出市場，新訂租金和入住率均於2018年上升。 	<ul style="list-style-type: none"> 繼續致力改造單位和公共空間，以增強對潛在新租戶的吸引力，以推動需求並提高租金。
利園三期項目	↓	<ul style="list-style-type: none"> 利園三期於2017年12月落成並一直運作暢順。 	-
大埔住宅發展項目	↑	<ul style="list-style-type: none"> 集團夥拍香港興業國際集團有限公司（「香港興業」）投資的大埔低層住宅發展項目進展良好。各項法定申請正在進行。地盤工程亦已展開。該項目乃集團與香港興業合作管理，將以專業手法執行。物業市場最近的降溫跡象及政府新徵收的「空置稅」可能影響發展商的未來利潤。 	<ul style="list-style-type: none"> 確保地盤經精心及專業設計，以迎合目標市場。 把握合適時機推出市場。 合理的投標價格減輕利潤壓力。
人力資源	↔	<ul style="list-style-type: none"> 鑑於香港失業率持續偏低及勞動力結構轉變，整體服務業繼續面臨勞動力短缺的情況。 集團需要熟練的前線營運人員和管理人員以配合業務增長策略，而在招聘這些員工時，集團正面臨激烈競爭。 	<ul style="list-style-type: none"> 改善工作環境、待遇及重視員工福利，有助聘請新員工及挽留優秀人員。
網絡安全	↑	<ul style="list-style-type: none"> 業務科技一日千里，希慎繼續善用科技，提升向購物人士和租戶提供的產品和服務，並加強集團營運和管理。 網絡安全風險對業務的干擾可帶來嚴重後果且糾正成本高昂。 	<ul style="list-style-type: none"> 實行定期的網路安全審閱及妥善的管理以紓緩風險。

附註：



「內在風險」(即在未考慮緩解風險措施前) 上升



「內在風險」下降



「內在風險」相若

可持續發展報告 — 摘要

本節概述希慎可持續發展／企業責任策略概覽及成就。除非另有說明，否則報告期為2018年1月1日至2018年12月31日。希慎繼續全面遵守《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄二十七《環境、社會及管治報告指引》所載條文之規定。

希慎以「用心營建・精彩生活」為使命，致力為各持份者及業務所在的社區帶來正面及明顯的改變。鑑於近年來社會各階層更加重視可持續發展，加上董事會對可持續發展作出強大支持及承諾，我們決定將更多可持續發展原則和實務融入營運過程中，並在企業框架下提供更完善的結構，以制訂可持續發展策略及進行匯報。

2018年，我們於管理層面制定可持續發展委員會，職權範圍和授權清晰，負責規劃可持續發展策略，並以迅速、有效的方式監督策略的執行。可持續發展委員會由首席營運總監擔任主席，並向董事會主席和執行委員會報告。主席繼而與董事會分享可持續發展計劃，並協助將董事對每個議題的意見傳達給可持續發展委員會。我們成立了可持續發展特別工作組，成員全為對項目具有專業知識的僱員，負責執行該委員會制定的各項措施。

隨著委員會的改革，集團新的可持續發展政策於2019年初制定。該新政策加強了我們管理企業責任的框架。我們主要的可持續發展主題包括：維持最高的操守標準、尊重員工、提供及維持安全而健康的環境、將業務對環境構成的負面影響減至最低、為應對氣候變化和提高企業抗逆力作出貢獻，同時鼓勵合作夥伴達到可持續發展標準。

長期以來，希慎一直根據行業規範以及我們參與國際及本地知名指數（如富時社會責任環境指數、MSCI可持續發展指數及恒生可持續發展指數）可持續發展報告的經驗，評估所面對可持續發展問題的重要性。有關希慎可持續發展措施的詳情，請瀏覽載於本公司網站 (www.hysan.com.hk) 的2018年可持續發展報告。

在可持續發展框架下，希慎的環境政策主要集中於評估及匯報我們的減碳工作、推動源頭減廢、加強綠色採購及促進持份者參與。

2018年環保成就

- 基準評價：希慎廣場榮獲綠建環評BEAM Plus（既有建築）最終鉑金級認證；利園三期獲得中國綠色建築標識二星評級；根據綠建環評BEAM Plus（新建建築）1.2版的要求展開大埔新住宅發展項目。
- 合作夥伴協同效應：我們於夏季與Green Monday及利園區內20多家食府合作，透過@GoGreenCWB活動推廣健康和可持續的飲食方式；為利園三期租戶提供LEED及綠建環評BEAM資料冊，並鼓勵租戶在室內設計方面達致高度的可持續發展標準。
- 公眾意識：設置第二個Well#智能添水站，地點位於利園二期兒童層。於2018年夏季，我們還推出為期一個月的「Hydrating Causeway Bay」活動，並在希慎廣場增設一個臨時Well#智能添水站，鼓勵減少使用即棄塑膠水樽。

- 持份者參與：我們在希慎廣場舉辦「樂與綠」派對，吸引及激勵新一代積極行動，開拓更可持續發展的未來。首屆活動包括多個以「有衣食潮行」為主題的創新工作坊。
- 廢物管理：積極聯繫餐飲業租戶，將廚餘運送到環境保護署營運的有機資源回收中心，費用由希慎承擔。
- 節能措施：為希慎道壹號寫字樓和利園二期平台商場的升降機更新項目安裝節能變壓變頻驅動系統；繼續為希慎物業組合中的建築物安裝更多LED燈。
- 綠色融資：制訂本身的綠色融資框架，並經Sustainalytics審核。該框架為未來透過綠色債券或貸款集資進行可持續建築發展和增值項目，提供指引。

優質工作間方面，我們充分遵守操守守則以及僱傭及員工政策。2018年，我們改進了於2017年推出的流動學習系統。該系統現有八類課程，包括72個課程和100個單元，鼓勵員工隨時隨地學習新技能及行業知識。

為繼續儲備人才，希慎透過2018年見習行政人員培訓計劃招募了更多極具潛力的青年才俊。見習行政人員透過為期24個月的有系統輪調計劃，在不同的業務部門實習，以深入了解希慎的業務營運。希慎的健康及安全政策致力在希慎的物業組合內為所有員工、租戶及廣大市民提供及維持安全而健康的環境。2018年，我們為員工提供了逾1,800個小時的安全及健康培訓。希慎在業務營運中訂立嚴格的健康及安全規定，藉此向合作夥伴及承辦商傳達要求他們遵守的明確訊息。

2018年，希慎繼續與利園協會保持緊密聯繫。該地區協會集合利園區商戶的力量，向市民推廣利園區。利園協會的許多新會員均為蘭芳道及白沙道一帶的知名傳統商企，因此可令協會及其活動更受注目。利園協會還建立了深受歡迎的社交媒體平台，以推廣該地區及其活動。

希慎廣場的「都市農圃」及人工濕地仍是我們物業組合中最受歡迎的環保景點。在過去的一年，超過25間本地及國際組織參觀了希慎廣場這兩個環保項目。連同「樂與綠」派對，超過300位都市農夫參加希慎「都市農圃」的有機種植活動，並有100位小童及家長參加我們的「Green Wonders」項目，學習有關綠色建築及都市耕種的知識。

2018年，親子活動成為希慎社區活動的重點。除與利園協會共同舉辦活動外，希慎亦在誇啦啦藝術集匯的幫助下，於利園二期舉辦每月一次的兒童戲劇表演。在每個舉行表演的週末，都吸引接近400的參加者。藝術活動方面，我們贊助著名瑞士藝術家Dimitri de Perrot假座希慎廣場人氣匯聚的中庭展出一項藝術裝置。2018年，希慎的義工隊共投入493小時參與社區服務，他們的朋友及家人亦奉獻111小時共襄善舉。希慎榮獲義務工作銀嘉許狀。

董事會報告

董事同寅謹將董事會於2019年2月21日批准截至2018年12月31日止年度報告及經審核綜合財務報表送呈各股東省覽。

主要業務

本集團於2018年內持續從事之主要業務為物業投資、管理及發展。於2018年12月31日，本集團主要附屬公司、聯營公司及合營公司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，按照營運分部劃分之本集團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2018年12月31日止年度之業績載於第121頁之綜合損益表。

第一次中期股息每股27港仙已於年內派發予股東，合共約283百萬港元。

董事會已宣佈向2019年3月8日名列股東名冊之股東派發第二次中期股息每股117港仙，合計約1,224百萬港元。就2018年全年宣派及派付之普通股股息合計將約1,507百萬港元，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、集團年內表現、影響集團業績及財務狀況的重要因素，及對集團業務發展及可能之日後發展屬重大之因素的探討及分析，已於本年報不同部分披露，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) 運用核心財務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—「可持續發展報告—摘要」；
- (f) 討論對本公司有重大影響的相關法規的合規情況—「企業管治報告」、「可持續發展報告—摘要」及「獨立核數師報告」；及
- (g) 敘述本公司與僱員、客戶、供應商及其他對本公司具有重大影響的人士之主要關係，此乃本公司賴以成功的因素—「董事會報告」及「可持續發展報告—摘要」。

有關本公司環境政策及表現、本公司是否符合對其有重要影響的相關法規及與持份者主要關係之詳盡論述載於獨立的2018年可持續發展報告，該報告可於本公司網站 www.hysan.com.hk 查閱。

以上討論屬本「董事會報告」的一部分。

儲備

年內本集團及本公司儲備之變動分別載於第124及125頁之綜合權益變動表及綜合財務報表附註30。

投資物業

於2018年12月31日，本集團所有投資物業已由一名獨立專業估值師採用公平值模型進行重估。年內，本集團投資物業之變動詳情載於綜合財務報表附註15。

於2018年12月31日，本集團主要投資物業之詳情載於本年報「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，本公司股本之變動詳情載於綜合財務報表附註29。

企業管治

本公司致力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，請參閱以下獨立報告：

- (a) 「企業管治報告」(第58至79頁) — 詳列本公司遵守企業管治守則和相關法規、採納本地及國際最佳應用準則、董事服務合同，以及董事於股份、合約及競爭性業務之權益之情況；
- (b) 「審核及風險管理委員會報告」(第80至84頁) — 載列審核及風險管理委員會的職權範圍、於年內已開展的工作及討論結果；
- (c) 「薪酬委員會報告」(第85至93頁) — 詳列董事薪酬及權益之資料(包括董事薪酬資料)；
- (d) 「提名委員會報告」(第94至96頁) — 載列提名委員會的職權範圍、於年內已開展的工作及討論結果；
- (e) 「策略委員會報告」(第97頁) — 載列策略委員會的職權範圍、於年內已開展的工作及討論結果；及
- (f) 「風險管理與內部監控報告」(第98至105頁) — 載列本公司的風險評估及內部監控架構(包括監控環境、監控活動及年內已完成措施)。

更多有關本公司可持續發展政策及實務的詳情載於獨立的2018年可持續發展報告，該報告可於本公司網站www.hysan.com.hk查閱。

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。

王靜瑛自2018年12月18日起獲委任為獨立非執行董事。

利蘊蓮及楊子信於年內分別擔任利憲彬及捷成漢的替任董事。

除上述者外，本年度及截至本報告日期止董事之姓名及履歷載於本報告第52至56頁。

根據本公司現行組織章程細則（「章程細則」）第97條，獲委任之新董事（不論為填補空缺或為增加董事會名額）之任期僅至下屆股東周年大會為止。

根據章程細則第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2018年11月舉行的會議上審核董事之獨立性。（見「企業管治報告」及「提名委員會報告」）

於年內及直至本報告日期，出任本公司附屬公司董事之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58至79頁之「企業管治報告」。

主要股東及其他人士的股份權益

於2018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股份及相關股份之權益或淡倉如下：

持有本公司股份及相關股份之合計好倉

姓名	身份	持有普通股數目	佔已發行 股份總數百分比 (附註)
Lee Hysan Company Limited	實益擁有人	433,130,735	41.39
Silchester International Investors LLP	投資經理	83,489,000	7.98
First Eagle Investment Management, LLC	投資經理	52,460,214	5.01

附註：

百分比按本公司於2018年12月31日已發行股份之總數（即1,046,501,891股普通股）計算。

除上述者外，於2018年12月31日，根據《證券及期貨條例》第336條須予以備存之的登記冊所記錄，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磋商而訂立之合約。其他有關詳情載於綜合財務報表附註35。

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，本集團於年內訂立的若干交易乃構成持續關連交易（「交易」），須遵守通告及公告的規定，但獲豁免遵守通函及股東批准的規定。有關需要披露之交易詳情載列如下：

I. 本集團授出之租賃

香港恩平道28號利園二期（「利園二期」）

Barrowgate Limited（「Barrowgate」）（由本公司持有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)	(1) 2013年3月28日 (現行租約及泊車位 使用協議) (經修訂—附註c及f)	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	2018年：37,949,209港元 2019年：38,723,268港元 2020年：38,723,268港元 2021年：25,815,512港元 (按比例計算) (附註m)
	(2) 2018年6月22日 (重續項目(1)的租 約、泊車位使用協議 及其他使用協議) (附註e及f)	自2018年9月1日起， 另續3年	28、30及31樓寫字樓 單位、4個泊車位及 鄰近2個泊車位的 部分空間	
(ii) 虹成有限公司 (附註g及h)	(1) 2014年3月28日 (租約及使用協議) (經修訂—附註i及k)	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)	2018年：3,590,119港元 (按比例計算) (附註n)
	(2) 2017年3月27日 (使用協議) (附註j及k)	自2017年12月1日起， 為期1年3個月27天	3樓部分甲	
	(3) 2017年3月27日 (使用協議) (附註j及k)	自2017年11月1日起， 為期1年4個月27天	若干儲物室及宣傳空間	
	(4) 2018年6月28日 (解除協議) (附註l)	自2018年7月15日起 提前終止	於項目(1)至(3)之 所有物業	

持續關連交易續

II. 向一間非全資附屬公司提供利園二期的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	年內已收代價
Barrowgate Limited	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	27,941,068港元 (附註o)

(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,提供利園二期之物業管理服務:

關連人士	協議日期	年期	物業	年內已收代價
Barrowgate Limited	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	4,234,637港元 (附註o)

附註:

- (a) 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」)為Barrowgate的實益主要股東,持有Barrowgate 10%之股權。本公司非執行董事捷成漢為捷成洋行的控股股東。
- (c) 根據於2016年8月16日訂立的備忘協議,2016年9月1日至2018年8月31日期間的租金已檢討,並調整至當時的市場租金。
- (d) 鑑於上述第I(i)(1)及I(ii)(1)項之協議年期超過3年,根據上市規則之要求,董事會已分別聘用獨立財務顧問。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) 希慎集團一直將利園二期的一個泊車位及2個部分空間租予捷成洋行。由於該等協議之年度代價低於上市規則的適用最低豁免水平,故該等交易構成本公司之持續關連交易,獲完全豁免遵守第14A章之規定。為延續該等現行租約及使用協議,於2018年6月22日,希慎集團訂立新租約及使用協議,以續訂利園二期28、30及31樓寫字樓單位的租約、4個泊車位及鄰近2個泊車位部分空間的使用。
- (f) 由於與捷成洋行訂立之租約及多項使用協議之年度總代價超出上市規則之最低豁免水平,有關租約及協議構成本公司之持續關連交易,須遵守公告規定,但獲豁免遵守獨立股東批准之規定。
- (g) 虹成有限公司(「虹成」)為本公司全資附屬公司。
- (h) 在該等交易中,Barrowgate為本公司之非全資附屬公司,當中一名主要股東亦為本公司非執行董事捷成漢之聯繫人,故根據上市規則Barrowgate屬本公司之關連人士。
- (i) 根據於2017年3月27日簽定的備忘協議,2017年3月28日至2019年3月27日期間之租金已檢討,並調整至當時之市場租金。
- (j) 使用協議之年度代價低於上市規則的適用最低豁免水平,故使用協議構成本公司之持續關連交易,獲完全豁免遵守第14A章之規定。
- (k) 由於與虹成訂立之租約及多項使用協議之年度總代價超出上市規則之最低豁免水平,有關租約及使用協議構成本公司之持續關連交易,須遵守公告規定,但獲豁免遵守獨立股東批准之規定。
- (l) 於2018年6月28日訂立解除協議,以終止租約及多項使用協議,自解除日期(即2018年7月15日)起生效。
- (m) 利園二期寫字樓之每月管理費已於2018年1月1日及2019年1月1日作出調整。
- (n) 利園二期商舖之每月管理費及宣傳費已於2018年1月1日作出調整。
- (o) 此等代價指截至2018年12月31日止年度收取的實際代價,金額按相關管理協議規定的費用表計算。

持續關連交易續

所有交易乃參考當時市況後於有關公司的日常業務過程中以公平原則磋商後訂立。

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。

根據上市規則第14A.56條，本公司已聘任核數師，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）》的「歷史財務資料審計或審閱以外的審驗應聘」，並參照《實務說明》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」，對本集團之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111至112頁披露的持續關連交易的審驗結果之無保留意見函件。本公司已將該核數師函件之副本呈交聯交所。

公司內部審核部門已檢視上述交易及相關的內部監控程序，並確認其內部監控程序充足及有效益。本公司所有獨立非執行董事均已審核上述交易及核數師報告，確認該等交易之合約及條款：

1. 屬本集團的日常業務；
2. 按照一般商業條款進行；及
3. 根據有關協議訂立，且交易條款公平合理，符合本公司股東之整體利益。

重要合約中的權益

捷成洋行與Barrowgate訂立的租賃、泊車位使用協議及使用協議因計算收益測試得出的年度代價百分比率為0.98%（資產比率及代價比率的百分比率分別為0.04%及0.10%），故被視為上市規則附錄16第15段所述的重要合約。交易詳情載於「持續關連交易」I(i)段。

主要客戶及供應商

年內，本集團五大供應商之購貨額合共佔本集團總購貨額23.99%，其中最大供應商佔本集團總購貨額8.46%。而本集團五大客戶所佔之營業額合共佔本集團之總營業額少於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份百分之五或以上人士）概無持有本集團五大供應商任何權益。

購買、出售或贖回本公司上市證券

截至2018年12月31日止年度，本公司或其附屬公司概無購買、出售或贖回本公司任何上市證券。

證券發行

截至2018年12月31日止年度，本公司因行使按其購股權計劃所授出的購股權而發行677,000股股份。詳情請參閱薪酬委員會報告之「購股權之變動」。

年內，本集團已按15億美元的中期票據計劃（「中期票據計劃」），發行於2025年11月到期的300百萬港元定息票據（利率3.66%），用於一般企業用途，並由本公司無條件及不可撤銷地擔保。中期票據計劃項下發行人為Hysan (MTN) Limited，該公司於英屬處女群島註冊成立並為本公司的直接全資附屬公司。有關上述定息票據的進一步詳情，請參閱綜合財務報表附註27。除以上所披露者外，本集團於年內並無發行任何債券。

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30萬港元。

獲准許彌償條文

根據本公司的章程細則，每名董事均有權從本公司資產中獲得彌償其因履行職務或職責所產生的一切損失或負債。本公司於整個年度內投購的董事及高級人員責任保險（「董事及高級人員責任險」），足以涵蓋向本公司及其附屬公司所有董事提供的該等彌償。截至2018年12月31日止財政年度及於本報告日期，本公司章程細則的相關條文以及董事及高級人員的責任險均為有效。

核數師

於2019年股東周年大會上，本公司將提呈一項議案，建議續聘德勤•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，2019年2月21日