



- 40 企業管治報告
 - 40 認識我們
 - 46 超越企業管治符規要求
 - 48 我們的管治架構
 - 50 管治概覽
- 74 審核及風險管理委員會報告
- 78 薪酬委員會報告
- 86 提名委員會報告
- 89 可持續發展委員會報告
- 91 風險管理與內部監控報告
- 98 2019年可持續發展報告 — 摘要
- 102 董事會報告

企業管治

3

企業管治報告

認識我們

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。

執行董事

利蘊蓮

董事會主席



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66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)、中電控股有限公司和國泰航空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。

資歷 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。

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70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。

資歷 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70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。

資歷 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、提名委員會及可持續發展委員會成員。

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75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轄下貨幣發行委員會之委員、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，以及香港貿發局一帶一路及大灣區委員會委員。他於2007年7月獲委任為太平紳士，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。

資歷 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

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65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、泰昌祥集團的非執行董事、亞太策略研究所諮詢委員會委員及健康空氣行動董事會顧問。他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。

資歷 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。

王靜瑛

獨立非執行董事



S

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48歲。

能力及經驗 王女士現為星巴克中國的董事長兼首席執行官。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

亦為電視廣播有限公司的獨立非執行董事，並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。

資歷 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。

委員會 王女士為可持續發展委員會成員。

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63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」。

資歷 捷成漢先生於2015年獲香港科技大學商學院頒授工商管理榮譽博士。

委員會 捷成漢先生為可持續發展委員會主席。

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62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之非執行董事及美國普林斯頓大學之理事。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。

資歷 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

董事委任 利先生於1988年獲委任為本公司非執行董事，現年66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。

資歷 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。

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年期間出任為本公司之董事，現年58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的獨立非執行董事及香港賽馬會的董事。他過往曾為香港交易及結算有限公司及利邦控股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。

資歷 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 可持續發展委員會

○ 委員會主席

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54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54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47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48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43歲。

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2019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，並於2019年進行優化
- ✓ 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，於2019年進行優化。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*，並於2019年進行擴充，邀請聯營企業、承建商及供應商遵守操守守則，以展現自身的承擔，以及於2020年發表的人權政策
- ✓ 自2016年起採納獨立的舉報政策*，並於2019年進行優化；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
- ✓ 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、可持續發展委員會報告，及風險管理與內部監控報告

超越企業管治 守則條文

希慎的企業管治最佳常規

- ✓ 至少於20個營業日前，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
- ✓ 自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，作為與股東溝通的平台
- ✓ 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
- ✓ 內部審計部門就檢視持續關連交易提供額外保證
- ✓ 於2019年加強董事及僱員證券交易守則，加入交易申報流程圖及解說
- ✓ 董事就職指引*

希慎可持續發展報告已上載至希慎網站 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。2019年可持續發展報告摘要載於本年報第98至101頁。

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

我們的管治架構

管治系統

希慎在清晰有效的管治架構下營運。

董事會負責確保本集團管治系統的有效性。透過強大的管治系統，將有效的決策、良好的程序及強大的內部報告嵌入與本集團策略保持一致的業務流程。健全的管治系統旨在確保對本集團業務和事務的監督，這有助於促進我們的成功，為股東創造長期價值。

管治系統包括三個關鍵要素：企業管治框架、風險管理框架及內部監控框架。

企業管治框架

企業管治系統定下管治框架，支持集團實施業務策略及達致長遠成功，使董事會及董事委員會能進行迅速有效決策。該框架可確保董事及員工在穩妥的權限及權力轉授制度內行事，確保他們遵守適用的法律及規例。

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	• 董事就職指引	• 董事會職權	• 須由董事會全體成員議決事項
• 股東通訊政策	• 提名政策	• 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	希慎與管治有關的主要指引		• 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	• 多元化政策	• 核數師服務政策	• 非執行董事的職責及要求

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

風險管理框架

風險管理框架提供實施風險管理及監控的系統。董事會對維持有效的風險管理系統負全責。多年來，本集團一直採用統一的方法來識別、衡量、管理、監察及報告風險。

風險管理系統以「三道防線」模式為基礎：

第一道防線：為確保識別風險、將風險控制在可承受範圍內而展開的活動。

第二道防線：對第一道防線的活動展開獨立審查及質詢，以確保監控措施適當地設計及行之有效。

第三道防線：本集團的內部審計部門負責評估我們風險管理、監控及管治流程的有效性。

詳情登載於第91至97頁的風險管理與內部監控報告。

內部監控框架

本集團內部監控系統包括兩個主要範疇：

1 轉授權限 框架

董事會透過須由董事會全體成員議決事項將權限授予執行委員會。本集團的日常營運由執行委員會負責，多個管理層面委員會給予支持。本集團的每位高層管理人員及其他部門主管均有責任確保其所在部門或職責範圍內設有類似的授權程序。

2 監管合規 框架

本集團的合規政策列明及早發現及記錄合規／不合規情況的監控程序，以防止及／或紓緩因不遵守監管要求而引起的責任及重大損失的風險。這有效地監控本集團每個業務部門的合規情況，對發現的每個案例進行排序，並提供全面的報告及跟進。詳情登載於第95頁風險管理與內部監控報告中的「希慎的監管合規框架」一節。

「董事會積極共商公司策略發展藍圖，不論業務範疇，地域或項目等。」

於2019年董事會評估中收取的董事意見。

管治概覽

1 領導

董事會管治

- 管治架構（見第48至49頁「我們的管治架構」一節）
- 董事就職指引
- 董事會職權
- 須由董事會全體成員議決事項
- 非執行董事的職責及要求

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
- 具備多元化的技能、知識及經驗

企業策略

- 制訂策略
- 監督本集團的整體管治、財務表現及可持續發展（見第50至51頁「管治概覽」一節）

2 成效

評估

- 透過電子平台進行正式董事會評估過程，涵蓋董事會的成效及流程。董事會開會詳細討論評估結果（見第58至59頁「董事會評估2019」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
- 邀請管理層出席董事會 / 委員會會議，提呈並回答問題，以協助推進決策過程

多元化

- 多元化政策
- 多元化技能及專長（見第59至61頁「均衡、多元化及技能」一節）

承諾

- 所有董事須承諾投入足夠時間及充分關注本公司之事務（見第62頁「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
- 董事會主席及獨立非執行董事召開會議

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

3 問責性

董事委員會

- 設立了4個與管治有關的董事委員會
- 董事委員會向董事會匯報（見第74至77頁「審核及風險管理委員會報告」、第78至85頁「薪酬委員會報告」、第86至88頁「提名委員會報告」及第89至90頁「可持續發展委員會報告」）

管理流程

- 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（見第52至53頁「領導」一節）

風險管理與內部監控

- 定期檢討及監察風險管理流程
- 完善的主要風險評估及內部監控的成效
- 「風險管理與內部監控報告」（見第91至97頁）

財務報告及核數師

- 「獨立核數師報告」（見第111至114頁）
- 內部審計之職能
- 外部核數師之獨立性及委任

可持續發展

- 完善的可持續發展框架
- 「可持續發展委員會報告」（見第89至90頁）
- 可持續發展執行委員會及可持續發展工作小組提供強而有力的支持
- 自2006年起發佈獨立的可持續發展報告

4 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
- 向董事會提供股東參觀活動的最新情況

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

1 領導

董事會

董事會為本集團的長遠成功承擔集體責任。董事會適當考慮股東及其他持份者（包括其客戶、社區、僱員及合作夥伴）的意見，制訂策略為集團提供領導及指示，並監督其實施；監督監控及風險管理；提供有關集團文化及價值的見解；以及負責集團的企業管治及財務表現。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）。

為保持對關鍵決策的控制權並確保董事會與管理層之間對集團日常營運有明確的職責劃分，董事會已識別若干只能由董事會批准的「保留事項」。其他事項、職責及權限已按所述方式有效轉授。**須由董事會全體成員議決事項**登載於本公司網站 www.hysan.com.hk/governance。

董事委員會

董事會設立審核及風險管理委員會、薪酬委員會、提名委員會及可持續發展委員會，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胃納、風險概況及風險容忍度，並就此提出相關建議。其次，為體現對集團可持續發展的堅定承諾，董事會於2020年1月

1日設立可持續發展委員會。最後，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訂及檢討長期方向性策略，以達致集團業務增長。

各委員會的職權範圍登載於本公司網站 www.hysan.com.hk/governance。

執行委員會及管理委員會

本集團的日常管理授權予執行委員會負責。董事會對主要決策及若干須每年進行檢討的「保留事項」保留控制權。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。

希慎強健的管治框架需要多個執行及諮詢委員會，其中三個是與管治有關的管理層面委員會，即風險管理委員會、可持續發展執行委員會及資料披露委員會。可持續發展執行委員會於2020年由可持續發展委員會易名而來，以支持董事會轄下新設的可持續發展委員會。董事會已委任李昕哲為董事會顧問及新世代創新委員會，向董事會提出建議，以加強本集團的策略及整體能力，應對新業務趨勢及世代轉移所帶來的挑戰。

「管理層對公司策略、具潛力的拓展方向、預算案的定期匯報非常恰當及全面。」

於2019年董事會評估中收取的董事意見。

領導架構



董事會於2019年的工作

以下為董事會為支持集團策略而於年內處理工作的主要範疇。

策略目標



實現可持續的長期股東價值



儘可能提高投資組合的收益



儘可能提高其發展表現



確保持份者及客戶高水平的滿意度



吸引、培養、挽留及鼓勵高績效人才



成為合作夥伴及供應商的最佳交易對象



不斷提升可持續發展表現

方針

- 討論集團之策略及強調公司願景和使命的持續性，重點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、商機和長遠的方向性策略以助集團增長
- 審議並通過集團的投資策略

相關策略目標：

風險管理與內部監控

- 審閱集團的風險胃納、評估外部及內部風險水平變動、迫切風險及緩解措施
- 檢討希慎的風險管理與內部監控制度的成效
- 討論危機管理
- 檢討並通過經優化的舉報政策
- 於年內定期與公司估值師會面，討論物業組合的估值

相關策略目標：

問責

- 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
- 審核及風險管理、薪酬、提名以及可持續發展委員會的主席向董事會報告會議議事情況，包括討論要點及任何須關注範疇
- 在董事會層面設立可持續發展委員會，以強調董事會對推動集團可持續發展的承諾
- 審閱主要的企業管治相關報告

相關策略目標：

員工及領導

- 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
- 通過可持續發展委員會的職權範圍
- 檢討並評估董事袍金
- 檢討員工發展以及高級管理人員的薪酬
- 考慮新世代創新委員會的組成，以提升董事會的能力及支持其策略方針

相關策略目標：

管治及法律事項

- 檢討、優化並通過各項政策
 - 「董事就職指引」
 - 「企業資料披露政策」
 - 「董事證券交易守則」
 - 「董事會職權」
 - 「非執行董事的職責及要求」
 - 「操守守則」
 - 「股東通訊政策」
 - 「核數師服務政策」
- 檢視企業架構
- 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
- 審閱須由董事會全體成員議決事項

相關策略目標：

財務、營運及業務表現

- 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
- 審議外部估值師對集團物業組合的半年及全年估值

相關策略目標：

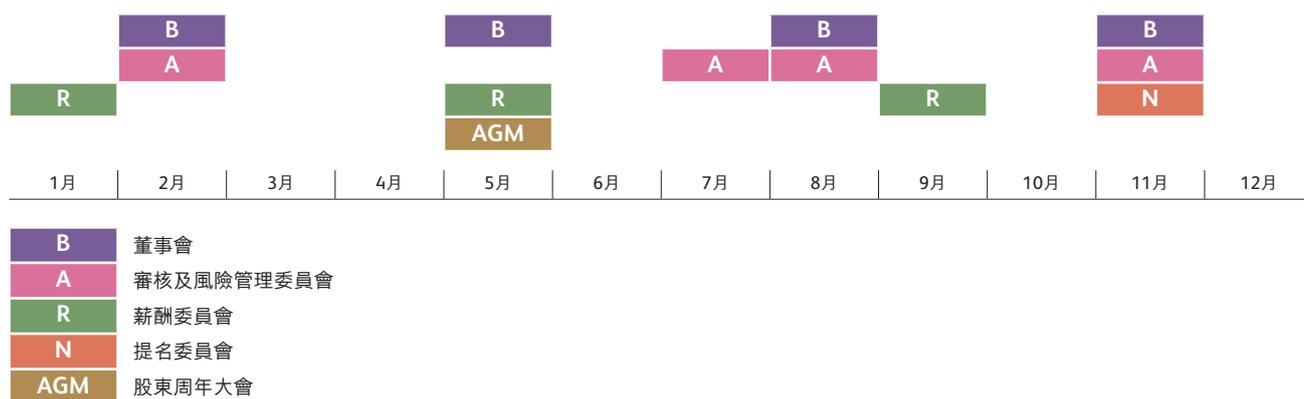
會議

董事會定期舉行會議。董事均能適時取得所有會議材料。每次董事會會議均遵循公司秘書審慎制訂的議程，議程並事先得得到董事會 / 委員會主席的同意。議程草案通常在預定會議日期的三週前分發給所有董事會成員。如董事會成員希望將任何事項納入會議議程，可告知董事會主席 / 委員會主席 / 公司秘書。議題每年循環審議，包括業務、財務以及法律及管治更新。各委員會向董事會提供經討論事項的概要。為便於會議進行，議程項目會編成行政摘要向董事會成員提供，以便董事會成員快速掌握關鍵資訊。

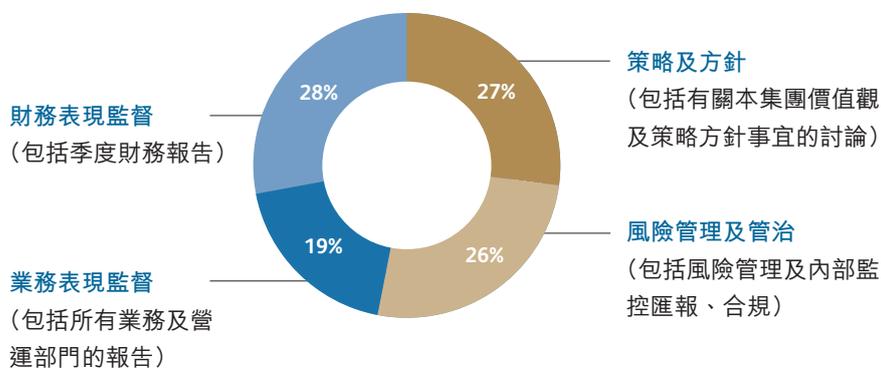
董事會層面以下的高級僱員獲邀就營運議題向董事會進行匯報。非執行董事可直接、公開地接觸董事會層面以下的僱員。

通常在董事會會議之後，由董事會主席主持午餐會。董事及來自不同部門的員工及見習行政人員通常會參加，從而促進不同業務級別的僱員積極參與及互動。

2019年召開的董事會及委員會會議



董事會及委員會於2019年的時間分配



會議出席情況

下表載列董事出席會議情況：

-  出席
-  採用電話會議形式出席
-  由替任董事出席
-  應邀出席所有或部分會議

召開 / 出席會議

董事	董事會	審核及風險管理委員會	薪酬委員會	提名委員會	股東周年大會
	(總數：4次) (附註1、3及4)	(總數：4次) (附註5及6)	(總數：3次)	(總數：1次)	(一年一次) (附註5及7)
執行董事					
利蘊蓮			 (附註2)		
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		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2019年11月，董事會會議期間舉行專題的半天會議，討論集團的業務計劃和長遠的方向性策略。
- 免除出席與執行董事薪酬組合有關的討論部分。
- 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。
- 董事會主席及獨立非執行董事召開會議。
- 於2019年2月、8月及11月舉行的審核及風險管理委員會及股東周年大會均有外聘核數師代表出席。
- 於2019年2月、8月及11月舉行的審核及風險管理委員會均有外聘估值師代表出席。
- 由於其他海外工作，捷成漢無法出席2019年股東周年大會。楊子信作為其替任董事出席2019年股東周年大會，回答股東提問。

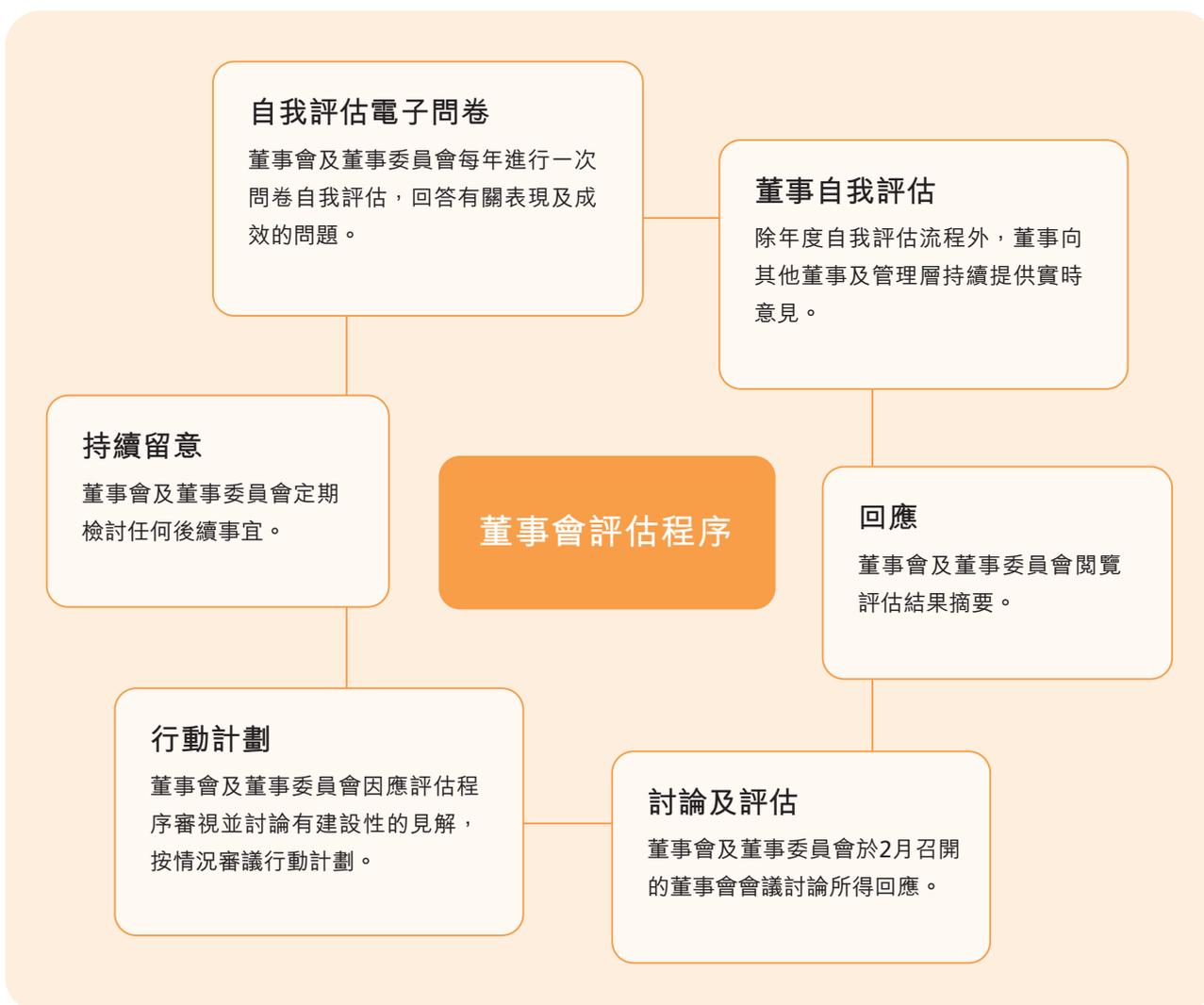
2 成效

董事會評估 2019

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。檢討審視了董事會及各委員會（即審核及風險管理委員會、薪酬委員會以及提名委員會）的表現及成效。評估要求各董事以不記名方式填妥問卷，就董事會的表現、其動力及流程、其組成及多元化、監控及風

險管理以及董事會會議後勤等事項提供意見。問卷為匿名形式，鼓勵董事提出建議，反映意見，並表達關注。作為表現優秀的董事會，董事會理解不斷評估及提高董事會及董事委員會的成效及表現非常重要。

年度評估流程



主席在公司秘書支持下將電子問卷答案整理成一份詳細報告。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、薪酬委員會及提名委員會成員的回應編製。該問卷的回覆率為100%。2019年董事會評估報告已提交董事會審議及討論，並獲得有建設性的回應。

參數

我們根據董事對以下影響董事會成效及表現的5個參數的意見構建2019年評估。評估包括有關評級的定量部分及基於董事書面答覆的定性部分。

評估審視了董事會的5個不同方面：職責、組成、會議及流程、董事會運作以及培訓。

1. **職責**探討董事的職責及職能；
2. **組成**討論董事的規模，結構，知識與經驗平衡及技能；
3. **會議及流程**尋求有關各自時間表、議程質素、會議文件及會議記錄、對財務報表和賬目完整性、政策、營運及合規監控、內部監控、環境社會管治及風險管理流程滿意度的意見；
4. **董事會運作**檢視表現的成效、資料的提供及獲取、策略的適當性、薪酬水平；及
5. **培訓**探討培訓的質素，並就董事感興趣的日後培訓活動範疇尋求意見。

今年董事會評估得出的結論

今年董事會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，運作具有成效。整體結果介乎正面至非常正面，並未有重大問題須報告。所有董事會成員熱衷於利用此評估流程的機會適時識別提升表現的方法。

董事認為其領導層非常具有成效。董事會具有進行坦誠及建設性溝通的良好文化。董事會會議富有成效，參與性強，使董事會成員與管理層有效溝通，共同制訂公司策略及應對營運變化。董事會及其轄下委員會適時接收資料，董事可在全年獲得公司秘書及管理團隊的資料、支持及建議。董事會對董事會文件及演示感到滿意，該等文件及演示條理清晰、全面、重點突出並適時交付。

董事亦對技能及經驗多元程度感到滿意。董事支持並歡迎在董事會層面設立可持續發展委員會，該委員會可監督可持續發展並提升希慎於此重要範疇的表現。

董事均認為，香港持續的社會問題、宏觀挑戰、業務/市場低迷及網絡安全將是董事會未來數年面臨的主要風險及關注。

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。

我們努力維持全面且多元的董事會。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、專業服務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40至44頁，亦刊載於本公司網站：www.hysan.com.hk/about-us。

董事會認為，多元化對公司價值重大，因此於2016年採納獨立的董事會多元化政策，並於2018年加以提升涵蓋至整集團，並更新為多元化政策。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。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2019年可持續發展報告。

年內，提名委員會對董事會的技能及經驗以及鑒於集團面臨的挑戰指導公司所需的專長進行全面檢討。

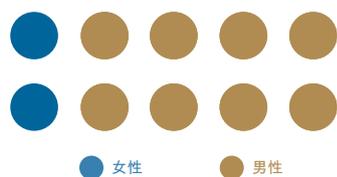
本公司有9位非執行董事，各具不同背景，可達致優勢互補。他們為集團業務帶來的寶貴經驗和專長，對集團的長遠增長至關重要：

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。	
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。	
物業投資	在從物業投資、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，或對房地產投資機會的見解。	

● 廣泛 ● 適度

董事會 | 10 |

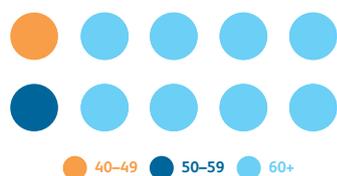
性別



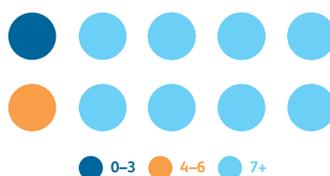
類別



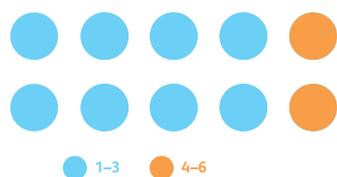
年齡



董事服務年期

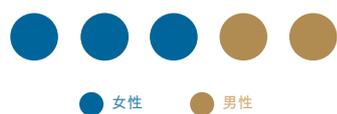


其他上市公司董事 (公司數目)



高層管理人員 | 5 |

性別



年齡



(董事及高層管理人員的詳盡履歷，包括各董事與其他董事會成員之關係，載於第40至45頁，並載於本公司網站：www.hysan.com.hk/about-us)

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2019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高效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。此外，董事通常在其他職務發生變化時迅速告知公司。

截至2019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。

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充分關注本公司之事務，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。

范仁鶴和潘仲賢擔任獨立非執行董事逾9年。范仁鶴亦將於2020年5月13日舉行的股東周年大會上輪值退任，潘仲賢將繼續留任董事會一年。董事會高度重視范仁鶴及潘仲賢的經驗和智慧；他們將繼續為公司的策略及業務發展作出積極而重要的貢獻及指導，並根據其在管治、風險管理、財務、以及人員及文化方面的專長及經驗提供獨立的判斷，而上述所有方面均與集團業務相關。董事會及提名委員會認為，范仁鶴及潘仲賢均一如既往地證明，他們在適當的情況下均保持良好的專業懷疑態度，並且他們毫無保留，坦誠提出求證性問題及質疑執行管理層的觀點和建議。概無證據表明其任期對其獨立性有任何影響。

利蘊蓮、范仁鶴、利子厚及劉遵義將於2020年5月13日舉行的股東周年大會上退任。利蘊蓮、范仁鶴及利子厚願意膺選連任。劉遵義不會在股東周年大會上膺選連任。股東周年大會結束後，他將退任獨立非執行董事及提名委員會成員。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。

「董事會彼此溝通良好。公司秘書[向董事會]提供定期及全面的信息匯報。」

於2019年董事會評估中收取的董事意見。

董事的獨立性

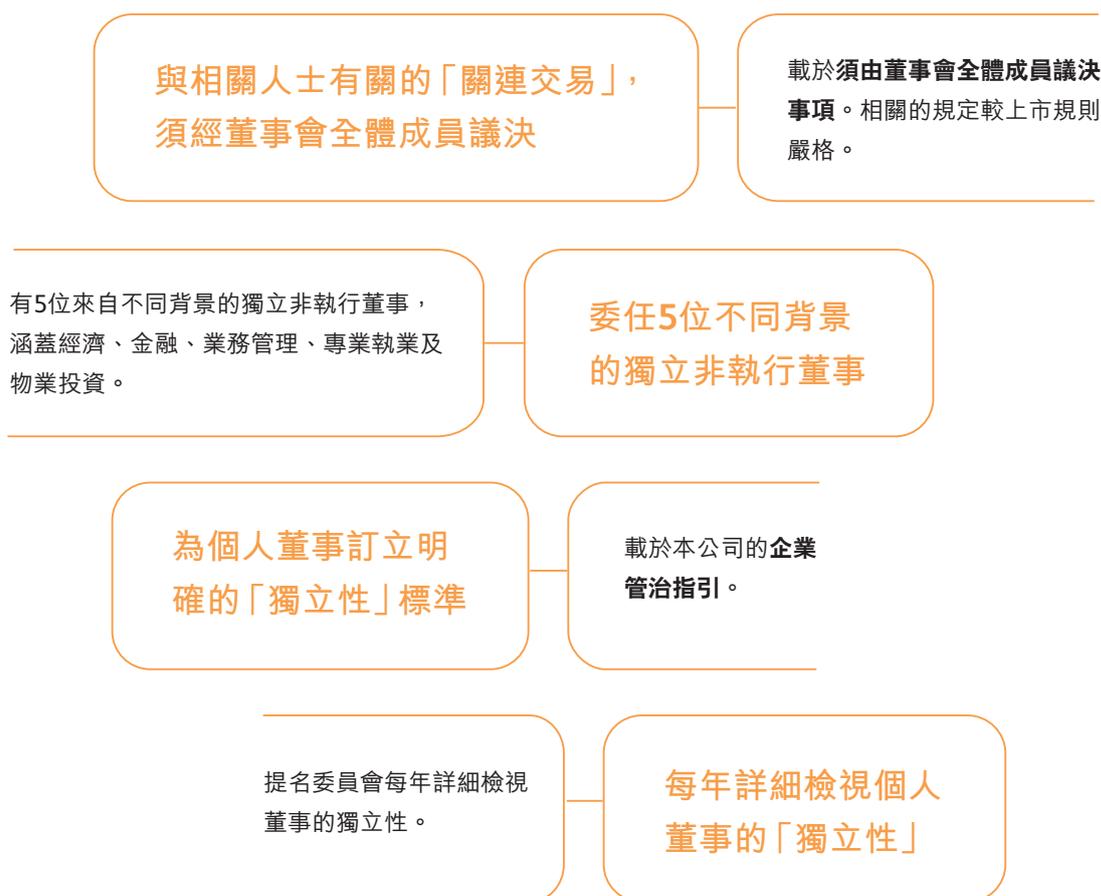
希慎是一家由家族持有多數股權的上市公司。董事會致力維持其獨立性。

- 希慎的利益衝突政策適用於所有董事及僱員，並納入其操守守則，以符合香港《公司條例》的規定。其旨在避免出現或令人覺得存在利益衝突。董事會已將權力授予提名委員會，以檢討利益衝突或潛在利益衝突，並確定認為適當的任何舒緩措施。公司秘書每年兩次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2019年如此個別進行了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	2019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、2及5）
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3至5）

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。劉遵義已同意不參與涉及畢馬威集團的任何決議。由於營運事項（寫字樓／商舖租賃）不大可能於董事會層面審議，因此實際上不大可能發生利益衝突。
- 劉遵義將於2020年5月13日舉行的股東周年大會上退任，不會在股東周年大會上膺選連任。在5月的股東周年大會結束後，劉遵義將退任獨立非執行董事及提名委員會成員。
- 王靜瑛亦是 Starbucks Coffee Company 若干公司的董事。上海星巴克咖啡經營有限公司是 Starbucks Corporation（於納斯達克上市）的全資附屬公司，為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，間接地按應佔聯營公司之業績入帳的比例並不重大（截至2019年12月31日止年度低於本公司營業額、本公司擁有人應佔權益及本公司總資產的1%）。王靜瑛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。王靜瑛已同意不參與涉及星巴克集團的任何決議。由於營運事項（寫字樓／商舖租賃）不大可能於董事會層面審議，因此實際上不大可能發生任何利益衝突。
- 王靜瑛與利憲彬均為本公司及電視廣播有限公司的董事會成員。然而，鑑於王靜瑛擔任非執行職務且不持有兩間公司的任何股份，本公司認為相互擔任對方公司董事職務的行為不會損害王靜瑛於本公司董事職位上的獨立性。
- 董事會及其轄下提名委員會已就以下方面對劉遵義及王靜瑛之獨立性作出評估。經考慮(i)各自之背景、經驗、成就，以及品格；(ii)本公司與畢馬威和星巴克集團之關係性質，及劉女士和王靜瑛在其中的角色，以及上述緩解措施，斷定兩人之獨立性不受影響。董事會認定潛在衝突極小，可加以管理，且委任他們的益處大於任何衝突風險。此外，緩解原則及行動足以處理任何此類問題。

董事的專業發展、支持及培訓

公司確保董事不斷更新技能及知識，以便履行於董事會及董事委員會的職責。公司定期安排特定的知識培訓活動。

於2019年，知識培訓活動包括由專門從事房地產及投資管理的領先全球專業服務機構舉辦的未來寫字樓空間分享會、由新世代創新委員會成員所辦有關家族企業與非家族企業就環境、社會及管治表現比較的深入講解、參觀物業組合中新餐飲租戶之旅及隨後與見習行政人員舉行的見面午餐會。董事表示這些培訓具有啟發性、完全切合需要，而他們於年內也得到充足的培訓機會。董事須每年向本公司提供一次培訓詳情。

於2019年，高級管理層成員及公司秘書參加各種培訓活動，包括與其業務和職責有關的研討會、工作坊及會議。他

們在希慎內部及外部得到充足培訓，足以履行彼等的職責，為本公司提供支持。

此外，董事定期收到更新的報告，以加深認識及了解集團業務和合規監管的最新動態。有關培訓機會及活動的資料亦已分發給董事。

新董事的入職是將新董事與公司及其業務、管治以及董事會及董事委員會動態聯合的過程。年內，董事會通過董事就職指引。新委任董事加入本集團時，將會獲得度身訂制的啟導計劃，內容涵蓋集團概覽、業務及運作（包括集團面對的主要風險），並顧及董事的獨特背景、經驗及技能。啟導計劃包括公司秘書的介紹會、個別與董事會主席、委員會主席及高層管理人員會晤、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。

啟導計劃的重點



概述以下方面

- 集團的業務及挑戰
- 集團的策略及遇到的主要風險
- 集團的企業及組織架構
- 董事會的文化、管治及動態
- 董事的法律及監管責任



認識董事會及高層管理人員

- 接觸董事會主席、委員會主席及高層管理人員
- 接觸外聘顧問（獲取知識及見解）

2019年董事持續專業發展

董事	參加希慎 舉辦的培訓	參加與公司業務有關的 專家簡報 / 討論會 / 會議 / 實地視察	閱覽希慎按季提供與法律、 規管、行業及董事職責 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	✓	✓	✓
非執行董事			
捷成漢	✓	✓	✓
利憲彬	✓	✓	✓
利乾	✓	✓	✓
利子厚	✓	✓	✓

董事會亦為管理層安排持續培訓及發展課程，以提升他們的專長及豐富有抱負領導者的經驗。年內，集團亦為高層管理人員及本集團若干附屬公司的董事舉辦多個研討會，內容有關房地產、監管責任和合規要求，以及租賃常規和程序。我們亦聘請法律顧問為營運人員進行企業資料披露演練。年內，公司秘書接受適當的專業培訓，以更新相關技能及知識。

希慎自2017年起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2019年招聘更多見習行政人員，以繼續壯大人才儲備。

僱員培訓亦是我們監控措施不可或缺的一部分。年內，希慎推出各項流動學習課程，所涵蓋議題有關突擊搜查、競爭法、關連交易、知識產權及內幕資料，所有相關課程均為每位僱員提供隨時隨地的學習機會。

3 問責性

董事委員會於2019年的工作

董事會根據集團的企業管治指引設立了4個董事委員會，即審核及風險管理委員會、薪酬委員會、提名委員會及可持續發展委員會，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。所有董事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、提名委員會及可持續發展委員會的摘要分別載於各委員會的報告。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索取。

委員會於年內的活動詳情載於各自的報告中：

- 第74至77頁「審核及風險管理委員會報告」；
- 第78至85頁「薪酬委員會報告」；
- 第86至88頁「提名委員會報告」；及
- 第89至90頁「可持續發展委員會報告」。

董事的承擔

董事在本公司事務上投入充足時間。董事已作出若干確認，並披露彼等其他承擔。董事每年向本公司披露在其他香港或境外上市公眾公司及組織中擔任職務的數量、身份及性質以及其他重大承諾，連同所涉時間。本公司經評估他們所披露其他承擔，確認他們投入充足時間及充分關注本公司之事務。

管理程序

董事會透過月度財務報告定期了解本集團最新的重要事件及業務前景，以及本集團財務狀況及訂立的交易。這些報告向董事會充分給予本公司營運的透明度。

我們的董事會及委員會會議定期邀請高級管理層進行匯報並回答董事會及委員會成員可能提出的問題。我們的董事會及委員會會議通常由高級管理層（首席營運總監、首席財務總監、寫字樓業務及住宅業務總監、商舖業務總監、市場推廣及客戶體驗總監、總法律顧問及公司秘書、企業傳訊部主管、人力資源及行政部主管）出席。在董事會會議之後，通常會舉辦董事會午餐會，由主席主持，邀請來自不同部門的員工及見習行政人員參加董事會午餐會。這為董事提供了一個很好的機會，可在非正式場合與員工互動及了解本集團的文化。

風險管理及內部監控

董事會對維持有效的風險管理及內部監控系統負全責。審核及風險管理委員會協助董事會審查識別、排列先後次序、管理及減輕風險的流程。風險登記冊有自上而下（識別宏觀經濟風險）以及自下而上（按廣泛諮詢本集團內部所有職能部門而編定）兩種編制方法。

年內風險管理及內部監控活動的全部詳情載於：

- 第91至97頁的「風險管理與內部監控報告」。

4 參與度

投資者參與

財務報告及核數師

在審核及風險管理委員會的支持下，董事會監督本集團報告流程及財務管理的完整性。董事會審閱年度及半年度財務報表，詳細審查外部核數師及外部估值師的工作以及管理層所作的任何財務判斷與估計。

本集團設有內部審計職能部門。除外部審核輔助外，內部審計團隊於年內亦對租賃業務、會計及財務報告慣例、企業通訊流程等進行內部審計。內部審計團隊亦向審核及風險管理委員會保證相關內部控制程序的充分性和有效性。

可持續發展

董事會於2020年1月1日起成立可持續發展委員會，展示我們對持份者的承諾，即希慎正將其企業責任及可持續發展提升至一個新水平。可持續發展委員會在管理層的可持續發展執行委員會的支持下，將提供長期指導並監督與可持續發展有關的事務，並將審查和監督管理層可持續發展項目的執行情況。

希慎年內可持續發展及活動的完整詳情載於：

- 希慎網站上的「2019年可持續發展報告」：www.hysan.com.hk；及
- 第98至101頁2019年可持續發展報告摘要。

希慎致力維持與股東的坦誠及建設性的溝通，並為股東提供作出明智投資決策所需的資料。

我們為機構投資者、私人股東及其他投資者備有全面的投資者關係時間表，旨在幫助現有及潛在投資者了解我們的業務、策略及業績，並獲得他們的寶貴意見（這同樣重要）。

私人股東

我們鼓勵所有私人股東透過公司秘書向董事提供意見及進行溝通。他們亦可於每年5月舉行的股東周年大會上與董事及高層管理人員會面。

我們每年邀請他們參加為股東舉辦的本公司物業組合參觀活動。活動包括介紹公司歷史、可持續發展活動及其他業務範疇，隨後由集團安排漫步遊覽利園區。股東參觀為管理層與股東進行建設性溝通提供機會。

「就我而言，各董事會成員全心投入積極指導公司策略並應對營運挑戰。各董事間多元視野的交流，至為珍貴及予以恪守。」

於2019年董事會評估中收取的董事意見。

主要投資者關係活動日曆

2019年股東周年大會

我們於香港會議展覽中心舉行股東周年大會，約300位私人股東出席了會議。股東周年大會為所有股東提供了解公司業務表現的機會。公司在法定會議之前概述了整體業務的最新情況，並向股東展示短片，介紹公司物業組合的最新情況。

所有股東大會的投票結果均公佈於本公司網站：
www.hysan.com.hk。

業績公告

高級管理層透過新聞發佈會、網絡廣播、公司網站以及面對面會議與股東、投資者和分析員進行溝通，呈示年度及中期業績。定期而主動的溝通增強了各方對本公司最新業務發展、財務業績、策略及競爭優勢的了解。

機構投資者

中期及全年業績公佈後，我們的投資者關係團隊與機構投資者及分析員舉行非特定交易會議。

銀行

我們與主要關係銀行保持定期溝通，包括與首席財務總監領導的庫務團隊定期會晤。

2019年

第1季

- 年度業績公告
 - 新聞發佈會
 - 分析員簡報會（亦提供網上直播）
- 業績公佈後的香港路演

第2季

- 股東周年大會
- 在香港舉行的投資者會議
- 物業參觀

第3季

- 中期業績公告
 - 新聞發佈會
 - 分析員簡報會（亦提供網上直播）
- 業績公佈後的香港路演
- 在香港舉行的投資者會議

第4季

- 股東參觀
- 物業參觀

參與概覽



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，股東可選擇透過電子方式收取公司通訊。
- 我們正安排使用集團網站配合企業傳訊的需要。



股東通訊政策

- 公司的股東通訊政策，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私人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。
- 高層管理人員及外聘核數師出席股東周年大會。
- 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：2018年營商環境、業務回顧，以及本公司2019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。
- 自2016年舉行參觀活動以來，已獲得熱烈反響。
- 股東及陪同人員對參觀活動整體感到滿意，並積極了解希慎及利園區的最新發展。



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。



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。



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。

董事的股份權益

於2019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	0.243
利乾	800,000	–	–	–	800,000	0.077
利蘊蓮	354,000	–	–	–	354,000	0.034

附註：

(a) 百分比乃按本公司於2019年12月31日已發行之股份總數（即1,043,820,891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		總數	佔已發行股份 總數百分比 (附註)
	法團權益	其他權益		
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2019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。捷成漢亦為有關公司之主要股東。

捷成漢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

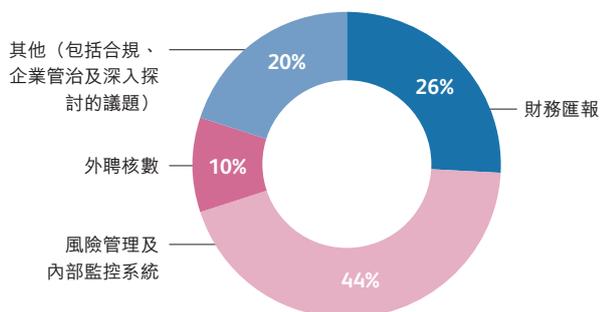
香港，2020年2月20日

審核及風險管理委員會報告

各位股東

我們欣然提呈委員會報告，其中概述委員會於年內進行的工作，委員會繼續發揮關鍵作用，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2月易名為「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胃納、風險概況及風險容忍度。於2019年2月，職權範圍同時進行了更新，以涵蓋委員會在風險管理方面的主要目標。

審核及風險管理委員會年內的活動及議程時間分佈



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

2019年摘要

- 委聘外部專家並評估集團的網絡風險
- 檢視集團的私隱合規更新
- 檢視企業資料披露政策及架構
- 檢視集團的風險胃納架構
- 檢視集團的危機管理程序
- 檢視集團的企業結構，以應對新的業務營運及風險管理
- 檢視股票交易及股票回購的內部監控流程

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，並監察風險管理及內部監控系統的有效性
- 檢視公司風險管理及內部監控框架
- 監察與外聘核數師的關係及非審核服務的提供

會議安排

自2019年起，審核及風險管理委員會已舉行多一次會議（即合共4次會議），以應對動態風險並加強對風險管理的監察職能。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）、內部審計主管、外聘核數師及外聘估值師（視情況而定）亦出席了會議，匯報及回答相關問題，並協助委員會推進決策過程。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計主管舉行會前會議。

職份及權力

- 監督本集團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。
- 檢討本集團內部審計、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，並擴展應用範圍及強化報告程序。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、供應商、代理商及客戶）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。

- 檢討公司內部審計職能的成效。
- 監察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2019年2月召開之會議詳情載列於2018年年報。

於2019年3月至2020年2月，審核及風險管理委員會共舉行4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2019年6月30日止6個月之未經審核財務報表、截至2019年12月31日止年度之經審核財務報表及截至2019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計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2019年6月30日及2019年12月31日的估值。
 - 與管理層及外聘核數師審核了截至2019年12月31日止年度獨立核數師報告所載的關鍵審計事項。

檢討風險管理及內部監控系統

- 評估集團企業層面網絡風險。委聘德勤•關黃陳方會計師行的獨立團隊為我們的新電子服務啟動前進行了盡職調查。集團在檢視對企業層面的網絡安全管理進行評估及評價之後，採納資訊科技外包管理政策及程序以及雲端服務政策及程序，並對資訊科技系統進行入侵測試以加強網絡安全管理。集團亦建立關鍵風險指標架構，將網絡風險評估納入日常營運。
- 檢視本集團的私隱合規更新。
- 檢視企業資料披露政策及架構。
- 檢視本集團的風險胃納架構，並根據高級管理層確定的方針識別主要企業風險，包括整體營商環境、營運風險、環境、社會及管治風險和合規性等。考慮管理層提出的主要迫切風險及風險記錄表。
- 檢視本集團用於管理2019年社會動蕩影響的危機管理程序。
- 檢視及評估本集團有關新業務營運及風險管理的企業結構，並應對新的監管規定。
- 檢視有關股票交易及股票回購的內部監控措施，並加強董事及僱員《證券交易守則》。
- 檢視公司層面的企業資料披露培訓計劃，將其作為內部監控措施之一，以提升意識並就僱員適時作出適當披露決定提供指導。
- 檢視由獨立專業估值師萊坊測計師行有限公司提呈的商舖、寫字樓及住宅範疇的物業市場趨勢。
- 批准經優化的《操守守則》，其適用範圍擴大至為公司工作的合營企業、承建商及供應商，並鼓勵他們遵守《操守守則》。
- 檢討本集團內部審計、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。

- 檢討用於環境、社會及管治績效及報告的資源是否足夠。
- 審查舉報報告。年內並無發現重大問題。
- 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2019年的年度風險管理及內部監控系統：
 - 內部審計部對公司截至2019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、風險水平變動及紓緩措施定期報告，以及所揀選主要風險的特別報告詳述如上
 - 內部審計部定期報告，包括其提出建議的實施情況
 - 管理層所提供涵蓋財務、營運及合規監控、環境、社會及管治合規、內部審計、風險管理及內部監控的成效證明，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、財務匯報及內部審計職能員工的資源、資歷、經驗、他們的培訓和預算是否足夠以及環境、社會及管治績效及報告資源是否足夠）。概無發現任何可能對財務、營運及合規監控、環境、社會及管治合規、內部審計、風險管理及內部監控職能構成影響的重要事項。

外聘核數師

- 就下述事項檢討並考慮外聘核數師的委聘條款：2019年全年業績（包括2019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、服務及獨立性進行年度評估及表示滿意。評估方法為檢討管理層對獨立性、服務質素、薪酬水平的詳細評估，以及外聘核數師就核數師的獨立性作出的年度確認。

尤其是，委員會經評估後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。德勤•關黃陳方會計師行已確認其在提供非審核服務的獨立性。核數師亦已制定並實施首席審核合夥人的輪調安排。首席審核合夥人必須遵守職業道德、獨立政策及適用於其審核工作的規定。

外聘核數師之服務及費用

	2019年 百萬港元	2018年 百萬港元
審核服務	2.9	2.9
非審核服務（附註）	2.5	1.5
合共	5.4	4.4

附註：

「非審核服務」包括檢視和諮詢服務、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。

- 審閱並考慮外聘核數師之2020年審計服務計劃以及就審核2020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2020年度之外聘核數師。

內部審計

- 檢討內部審計計劃、內部審計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2019年，內部審計計劃包括檢討租賃業務、會計及財務匯報常規及企業傳訊過程。檢討過程中並無發現重大問題。
- 考慮及批准2020年內部審計部將進行的工作範疇。於2020年，預期內部審計計劃將包括檢討租賃業務、市場推廣、資訊科技管理常規等。

成員出席記錄於第57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於2019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2019」（第58至59頁）。

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

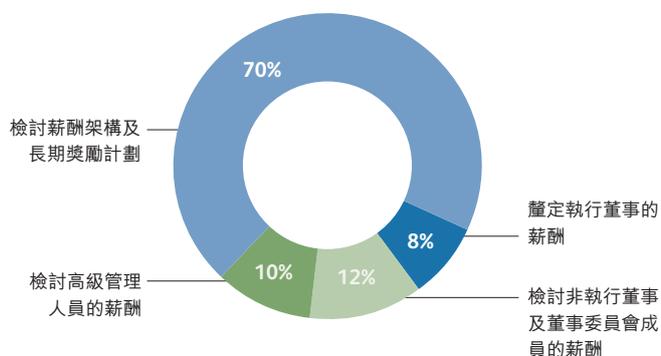
香港，2020年2月20日

薪酬委員會報告

各位股東

我們欣然提呈2019年薪酬委員會報告。薪酬委員會的主要職責是就制定董事及高級管理人員的薪酬政策向董事會提出建議、釐定董事及高級管理人員的薪酬組合及獎勵計劃，並確保董事及高級管理人員的薪酬將與其資歷及能力相稱。

薪酬委員會年內的活動及議程時間分佈



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

2019年摘要

- 考慮董事及高級管理人員之薪酬
- 考慮薪酬架構及長期獎勵計劃
- 檢視職權範圍

主要職責

- 檢討希慎有關執行董事及高級管理人員薪酬的架構或廣泛政策
- 檢討執行董事、非執行董事及高級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。對薪酬委員會而言，2019年是活躍的一年，委員會於年內召開了3次會議。執行董事及管理層亦會獲邀出席薪酬委員會會議，提呈及／或回答相關問題，以協助推進決策過程。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級管理人員薪酬的架構或廣泛政策所作出之建議，並向董事會提出建議。
- 檢討及釐定執行董事及高級管理人員之薪酬。
- 檢討應付予非執行董事及董事委員會之酬金，然後提呈股東周年大會通過。
- 檢視新股權獎勵計劃、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。

活動

薪酬委員會於2019年召開了3次會議，以：

- 批准2019年執行董事薪酬組合及2018年與表現掛鉤的花紅。
- 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，審議非執行董事及董事委員會成員之袍金。
- 審議及釐定高級管理人員之薪酬。
- 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，審議長期獎勵計劃及建議。
- 審議薪酬委員會的職權範圍。

薪酬委員會於2020年1月召開了1次會議，以：

- 批准2020年執行董事薪酬組合及2019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。
- 審議及釐定高級管理人員之薪酬。
- 審議長期獎勵計劃。

成員出席記錄於第57頁的列表披露。

執行董事及高級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、高級管理人員及員工，同時能把員工獎勵與股東利益掛鉤。本集團自2018年12月起並於2019年繼續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月舉行的會議深入考慮獨立薪酬檢討。

於2019年5月，薪酬委員會委任上述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的長期獎勵計劃進行全面檢討，並檢視類似的市場計劃。於2019年9月，薪酬委員會邀請上述獨立顧問於相關會議提呈及回答薪酬委員會成員的問題。

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，薪酬分項如下：

	分項	釐定因素	固定及浮動薪酬
固定薪酬	基本薪金及津貼	<ul style="list-style-type: none"> • 市場趨勢 — 市場整體及房地產業的薪酬加幅 • 市場基準 — 相關職位及工作範疇 • 公司表現 • 個人表現及貢獻（與年度財務及經營目標比較，如營業額、支出比率、每股盈利、物業組合年終出租率、主要策略措施的成績等） 	基本薪金及福利
浮動薪酬	表現花紅	<ul style="list-style-type: none"> • 公司表現 • 個人表現及貢獻（與年度財務及經營目標比較，如營業額、支出比率、每股盈利、物業組合年終出租率、主要策略措施的成績等） • 目標花紅實際派付率，介乎0–200%（花紅以固定年薪百分比釐定） 	短期 與表現掛鉤的部分（花紅）
	購股權	<ul style="list-style-type: none"> • 公司表現 • 個人表現及潛質、對公司的長遠貢獻 • 授出水平按固定年薪之既定授出倍數而定 	長期 長期獎勵計劃（購股權）

- 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目標，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，購股權承授人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，執行董事及高級管理人員之薪酬政策將作定期檢討。
- 於2020年1月，薪酬委員會亦召開會議，考慮利蘊蓮的全年基本薪金，並決議其2020年度固定年薪為8,000,000港元。

有關董事（包括個別執行董事）及高層管理人員2019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。

於2019年，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2019年，非執行董事（包括獨立非執行董事）合共收取袍金3,106,000港元。

董事袍金水平

董事袍金須獲股東在股東大會上批准。於2019年，薪酬委員會考慮了獨立薪酬檢討的建議、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。對非執行董事及審核及風險管理委員會、薪酬委員會及提名委員會主席及成員袍金的修訂提呈建議，並於2019年5月16日召開的股東周年大會上獲批准。

於2020年1月，薪酬委員會決議董事袍金保持不變。委員會亦認為，新成立的可持續發展委員會在協助董事會監督集團的企業社會責任及可持續發展策略方面具有重要作用。薪酬委員會提呈董事會審議可持續發展委員會主席及成員獲得適當的主席及成員袍金，董事會已批准。

非執行董事及董事委員會成員現時的袍金及2020年袍金列明如下。執行董事將不領取袍金。

	2019年袍金 每年 港元	2020年袍金 每年 港元
董事會		
非執行董事	280,000 (附註2)	無變動
審核及風險管理委員會		
主席	180,000 (附註2)	無變動
成員	108,000 (附註2)	無變動
薪酬委員會		
主席	75,000 (附註2)	無變動
成員	45,000 (附註2)	無變動
提名委員會		
主席	50,000 (附註2)	無變動
成員	30,000 (附註2)	無變動
可持續發展委員會 (附註1)		
主席	不適用	50,000
成員	不適用	30,000

附註：

1. 可持續發展委員會已於2020年1月1日成立。
2. 已於2019年股東周年大會上通過並自2019年6月1日起生效。

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2019年12月31日，本集團員工總數為514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「2019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日召開的股東周年大會（「2005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，按上市規則最高不得超過本公司於2005股東周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股東周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日召開的股東周年大會（「2015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，按上市規則最高不得超過本公司於2015股東周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股東周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1,286,200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：

- 本公司根據2005計劃已授出並完全歸屬而尚未行使之購股權，經行使可購入共1,322,667股普通股，約佔本公司已發行股份總數之0.13%；
- 本公司根據新計劃已授出而尚未行使之購股權，經行使可購入共3,170,067股普通股（當中購股權已完全歸屬，經行使可購入本公司1,134,392股普通股），約佔本公司已發行股份總數之0.30%；及
- 根據新計劃可發行之股份數目為102,853,005，約佔本公司已發行股份總數9.86%。

薪酬委員會報告

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2019年 1月1日 結餘	年內變動			於2019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	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)	31.3.2010	22.45	31.3.2011 – 30.3.2020	50,000	–	–	–	50,000
	31.3.2011	32.00	31.3.2012 – 30.3.2021	32,000	–	–	–	32,000
	30.3.2012	31.61	30.3.2013 – 29.3.2022	70,000	–	–	–	70,000
	28.3.2013	39.20	28.3.2014 – 27.3.2023	85,000	–	–	–	85,000
	31.3.2014	33.75	31.3.2015 – 30.3.2024	46,000	–	–	–	46,000
	31.3.2015	34.00	31.3.2016 – 30.3.2025	62,667	–	–	–	62,667
				1,322,667	–	–	–	1,322,667

姓名	授出日期	行使價 港元	行使期 (附註 a)	於2019年 1月1日 結餘	年內變動			於2019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	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
	22.2.2019	42.40	22.2.2020 – 21.2.2029	–	494,200	–	–	494,200
		(附註 d)						
合資格僱員 (附註 c)	31.3.2016	33.05	31.3.2017 – 30.3.2026	174,000	–	(49,000)	–	125,000
	31.3.2017	35.33	31.3.2018 – 30.3.2027	248,667	–	–	(4,000)	244,667
	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	513,000	–	–	(17,000)	496,000
	29.3.2019	42.05	29.3.2020 – 28.3.2029	–	792,000	–	(30,000)	762,000
		(附註 f)						
				1,983,867	1,286,200	(49,000)	(51,000)	3,170,067

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。
- 該等購股權於年內因若干合資格僱員辭任而失效。
- 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。
- 緊接授出購股權日期前（即2019年2月21日），本公司股份的收市價為41.75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41.31港元。
- 緊接授出購股權日期前（即2019年3月28日），本公司股份收市價為41.90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。

購股權之價值

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」) 計算所授出購股權之公平值。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之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	2019年3月29日	2019年2月22日
於授出日期的收市價	42.050港元	42.400港元
行使價	42.050港元	42.400港元
無風險息率(附註a)	1.406%	1.552%
購股權預期有效期(附註b)	5年	5年
預期波幅(附註c)	17.689%	17.710%
預期每年股息(附註d)	1.342港元	1.342港元
每份購股權的估計公平值	4.460港元	4.750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。

薪酬委員會成員

范仁鶴 (主席)
利子厚
潘仲賢

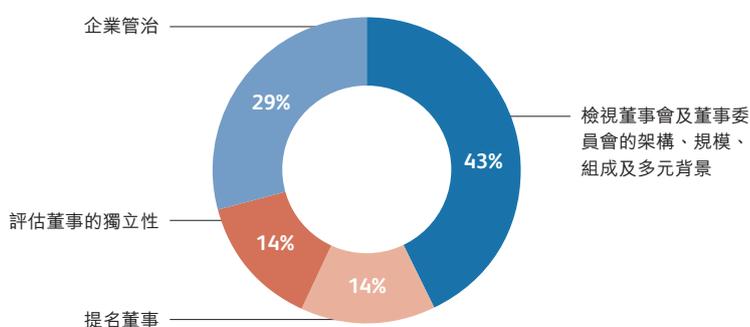
香港，2020年2月20日

提名委員會報告

各位股東

我們欣然提呈2019年提名委員會報告。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。

提名委員會年內的活動及議程時間分佈



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

2019年摘要

- 考慮董事之重選及獨立性
- 採納董事就職指引
- 檢討董事會職權以及非執行董事的職責及要求
- 檢視職權範圍

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

- 全面監督董事會的繼任計劃。
- 檢視董事履行其職責所需投入的時間及貢獻。
- 檢視董事的培訓及持續專業發展。
- 在審慎考慮是否具備有助董事會有效運作所須的特質及價值後，根據公司的提名政策考慮董事提名。此外，考慮多元化方面（包括但不限於性別、年齡、文化／教育及專業背景、技能、知識及經驗），並適當考慮多元化政策載列的多元化益處。
- 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。
- 按上市規則規定，檢視董事的獨立性。

董事 招聘程序



- 1** 物色各方面富有切合業務需要、多元能力及經驗的人才



- 2** 提名委員會主席與入圍候選人會面



- 3** 提名委員會根據一系列準則評估候選人是否合適



- 4** 全體董事均有機會與首選候選人會面



- 5** 提名委員會向董事會提出建議

活動

提名委員會於2019年召開了1次會議，以：

董事會組成

- 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，同時加強董事多元背景之進程。提名委員會信納，於2020年1月1日設立董事會層面的可持續發展委員會後，董事會的現有組成及規模仍屬合適。相關事宜將繼續定期檢討。
- 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背景。
- 近期董事會表現評估得出結論，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，董事的高出席率（見第57頁的表格）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。

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。
- 考慮2位董事范仁鶴及潘仲賢擔任獨立非執行董事已超過9年。范仁鶴亦即將於2020年5月13日舉行的股東周年大會上退任，而潘仲賢將於來年繼續留任於董事會。提名委員會認為，范仁鶴和潘仲賢都一如既往地證明，他們在適當的情況下均保持良好的專業懷疑態度，並且他們毫無保留，坦誠提出求證性問題及質疑執行管理層的觀點和建議。概無證據表明其任期對其獨立性有任何影響。

- 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。

檢討政策及指引

- 採納董事就職指引，建立健全的就職流程，協助新董事與其他董事及管理層建立聯繫。
- 提升董事會職權及非執行董事的職責及要求，使其與最新發展保持一致，並確保良好企業管治。
- 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，職權範圍經已更新，以配合主要目標。

可持續發展委員會及新世代創新委員會

- 考慮在董事會層面設立可持續發展委員會，該委員會負責監督集團的可持續發展、策略、管治及匯報，自2020年1月1日起生效。
- 考慮新世代創新委員會的性質及其組成，以提升董事會的能力及支持其策略方針。

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，2020年2月20日

可持續發展委員會報告

各位股東

董事會時刻放眼未來，確保本公司在可持續發展以至環境、社會及管治方面均緊貼最新的國際最佳應用準則，因此於2020年1月1日成立可持續發展委員會。

可持續發展委員會的主要職責是審視和監督本集團的企業責任、可持續發展及相關政策。委員會負責監督本集團整體的企業責任及可持續發展願景及行動方案，並將任何相關事宜提呈董事會垂注。委員會亦對可持續發展為本集團帶來的機遇及風險，作出評估及提出建議。

組成

大部分成員均為獨立非執行董事

委員會成員

捷成漢 B.B.S. (主席)

范仁鶴*

王靜瑛*

* 獨立非執行董事

2020年摘要

- 可持續發展委員會於2020年1月1日成立
- 檢討及批准希慎的可持續發展策略

主要職責

- 檢視希慎的可持續發展路線圖，並向董事會提出建議
- 檢視可持續發展風險及機遇，並就此向董事會匯報。
- 監察及檢視與本集團企業責任及可持續發展有關的現有及 / 或潛在問題、趨勢及投資。
- 監察及檢討本集團的企業責任及可持續發展政策和實務，以確保該等政策和實務仍然適用，並符合法律及監管要求（包括但不限於相關的香港聯交所《環境、社會及管治報告指引》及《上市規則》）。
- 檢討並向董事會提供建議，以批准年度企業責任 / 可持續發展報告並於公司年報中作出相關披露。

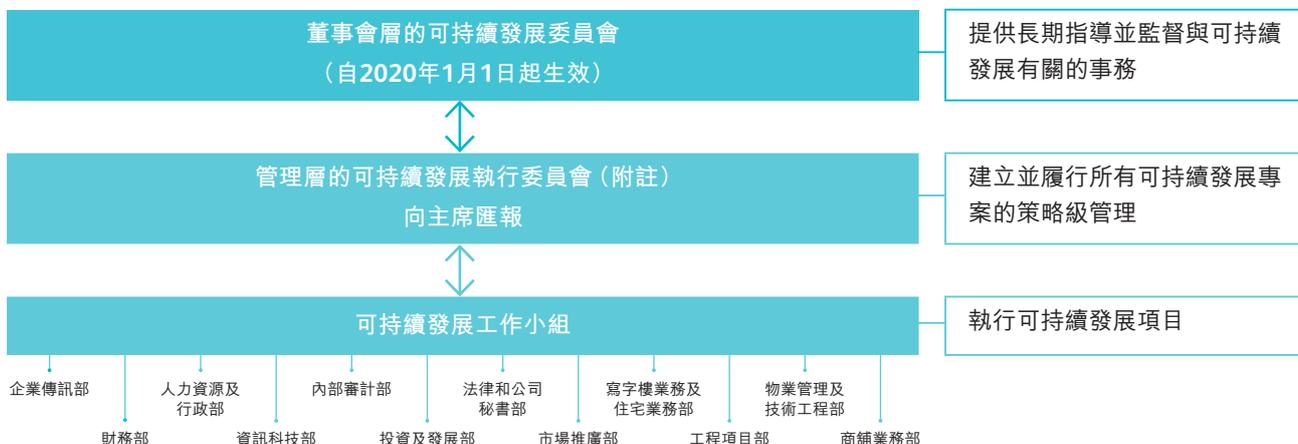
會議安排

可持續發展委員會通常最少每年開會1次。

職份及權力

- 檢視及批准本集團的企業責任及可持續發展計劃、策略、重點項目、政策、實務及框架，並向董事會匯報。
- 根據本集團的企業責任及可持續發展計劃、策略、重點項目、政策及框架，檢討及評估本集團採取的措施是否足夠及有效，並就此提出改進建議。

希慎的可持續發展管治架構



附註：

於2020年，管理層的可持續發展執行委員會由可持續發展委員會易名而來，以支持董事會轄下新設的可持續發展委員會。管理層的可持續發展執行委員會由公司所有部門主管組成，並由首席營運總監主持。

活動

可持續發展委員會於2020年2月召開一次會議，以討論下述事項：

檢視希慎的可持續發展策略

- 討論及檢視希慎的可持續發展策略。可持續發展委員會已審議行動方案，並識別相關的潛在風險及挑戰，以及參考國際基準及同業實務。

討論環境、社會及管治概況及方針

- 希慎深明社區乃本集團營商傳統的根基所在，因此與業務所在地的社區保持密切聯繫。委員會定期審議集團的社區參與策略，為未來發展預作籌謀。

可持續發展委員會成員

捷成漢 B.B.S. (主席)

范仁鶴

王靜瑛

香港，2020年2月20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。該流程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

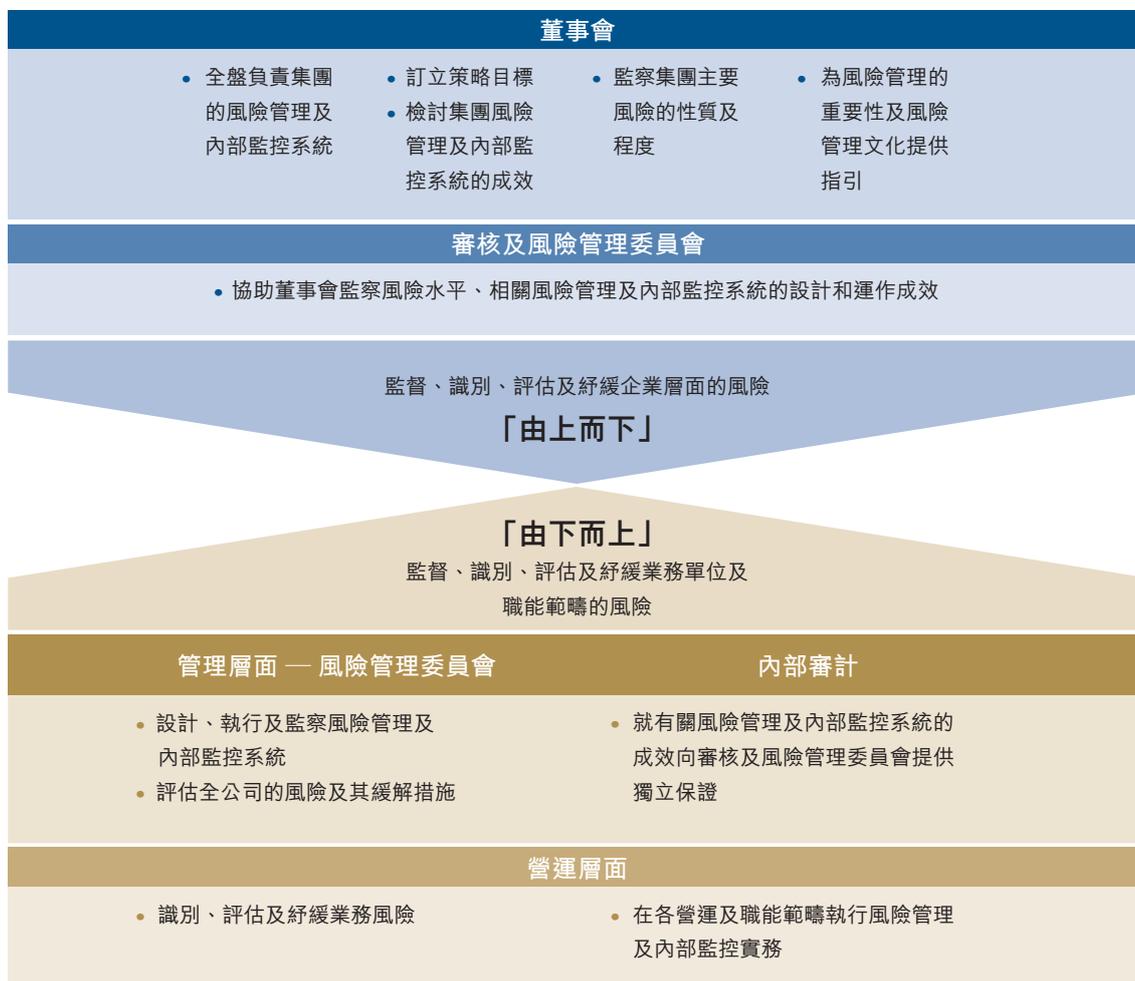
審核及風險管理委員會協助董事會監察本集團承受的風險水平、有關之風險管理和內部監控系統的設計及運作成效。審核及風險管理委員會代表董事會持續監督以下程序：

- 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. 檢討內部審計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. 外聘核數師及內部審計主管就其在工作過程中識別到的任何監控事宜提交報告，並與外聘核數師及內部審計主管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計主管提供的「保證」，請參閱第74至77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



2019年檢討風險管理及內部監控成效

於截至2019年12月31日止年度，經首席營運總監、首席財務總監、內部審計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、環境、社會及管治合規、內部審計、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計、會計、財務匯報及業務支援職能員工的資源、資歷 / 經驗，並認為其培訓及預算足夠。

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美國 Committee of Sponsoring Organizations of the 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。

希慎的模式包含5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，並致力維持高標準的誠信、開放、廉潔及問責性。我們向全體員工（包括新入職員工）傳達正式的《操守守則》。我們已自2016年起制訂獨立的「舉報政策」，讓舉報者透過獨立第三方以保密方式表達關注，再由該獨立第三方向審核及風險管理委員會報告。我們致力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所有業務營運（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、人力資源及行政、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。

管理層參與風險管理委員會（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計主管）。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，確保全面評估集團的主要風險。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主管審查、職責分工及明確規定的實質及數碼監控點。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。

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以及最新的經濟和社會趨勢。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。我們已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，然後酌情呈交營運單位主管、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，而內部審計部門則提供協助。管理層就主要風險及適當的緩解措施，向審核及風險管理委員會匯報最新情況。於2019年，審核及風險管理委員會舉行4次會議（2018年：3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。每次會議均特別討論風險管理、內部監控系統及最新動向。

加強集團的風險管理系統

自2012年以來，我們採納基於COSO的架構並已將基於流程的風險管理架構轉變為基於風險。基於風險的架構確保我們在追求策略目標（包括可持續發展）的過程中，能夠分析風險，把握商機。

集團亦持續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，包括就迫切的風險主題提呈定期及特別報告。我們亦已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、規劃以及重大項目管理。

我們的最終目標是制訂一個可供各營運單位日常使用，及融入最新且切合目的的市場最佳實務的風險管理「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。於2017年，我們已強化風險管治架構，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：

業務單位及支援單位	企業監察及監控職能單位	集團內部審計
<ul style="list-style-type: none"> 對所有業務流程的一切風險及監控措施承擔最終責任 	<ul style="list-style-type: none"> 負責本集團的政策框架及獨立風險評估 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

監督

- 向審核及風險管理委員會及董事會進行半年度合規報告。
- 向審核及風險管理委員會及董事會提供季度法律及監管更新材料。
- 董事會定期檢討企業管治政策。

識別

- 各業務單位及支援單位進行半年度合規確認（包括符合影響經營的法律）。
- 妥善識別並記錄合規 / 不合規事宜。



應對

- 向業務單位及支援單位提供適當的法律步驟 / 行動的意見。
- 協助各單位實施及跟進所需的行動。
- 向管理層風險管理委員會報告。

優先考慮

- 優先考慮即時行動、企業管治 / 政策規劃、綜合報告及跟進措施。

評估

- 檢討並評估影響。必要時尋求外部法律的意見。
- 向管理層風險管理委員會報告。

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

- 更新企業管治政策，包括2019年的舉報政策、操守守則、董事就職指引、董事會職權、非執行董事的職份及要求、企業資料披露政策、股東通訊政策、董事及僱員證券交易守則、2020年的人權政策。

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。

監控工作 — 電子化合規系統

- 半年度的合規報告已於2019年7月及12月以電子方式提交。
- 法律合規與關連交易匯報系統已合併，有利適時匯報及記錄，改善效率。

監控工作 — 內部監控和政策

- 法律及公司秘書部於2019年11月與外部專業人士進行企業資料披露演練。財務部(財務報告團隊及庫務部)、投資及發展部、企業通訊部、法律及公司秘書部的工作人員均參加了包含案例研究的互動式演練。
- 集團於年內由法律及公司秘書部、外聘專業顧問定期舉辦培訓和教育活動，主題包括商業合同磋商以及租金回收方案以支持日常營運。
- 總法律顧問及公司秘書與人力資源部合作，於2019年5月推出集團層面的意識教育計劃。主要單元已上載至希慎的流動學習平台，包括內幕資料、知識產權、競爭法、關連交易及突擊搜查。新僱員需要在規定時間內完成各單元。

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更新及評估、私隱合規更新、有關新業務的企業架構分析以及風險管理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。該計劃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。

持續檢討/優化流程及架構，以提升合規水平。

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。

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。

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

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於本年報其他部分及下表：

風險範圍	2019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"> 零售業受到持續社會動盪的打擊。 中美貿易緊張局勢帶來的不明朗因素。 	<ul style="list-style-type: none"> 採取積極措施紓緩租戶的業務壓力。 專注物業組合策劃以及穩健的理財原則，確保希慎業務的抵禦力。
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於銅鑼灣寫字樓業務，但放緩的跡像明顯。 香港甲級寫字樓空間的淨出租率按年下降62%。 共享工作間繼續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。 提供量身定製的解決方案，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。 與商舖業務組合相互扶持。
商舖業務	↑	<ul style="list-style-type: none"> 由於持續的社會動盪以及全球經濟的不明朗因素，香港的零售支出急劇下降。 銅鑼灣是受社會動盪影響的主要地區之一。 品牌合併店舖以節省成本。 同行競爭加劇。 	<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。 給予短期支援，以減輕租戶的業務壓力並加強長期業務夥伴關係。 利用流動及業務科技推動常客獎勵計劃及提升大眾的全新購物體驗，令集團服務取得優勢。 針對適合的現有顧客及潛在新顧客，致力推廣市場。 利園區區域翻新，豐富購物體驗。
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。 	<ul style="list-style-type: none"> 繼續投資於改造住宅單位和公用地方，以吸引新租戶並提高租金。
大埔住宅發展項目	↑	<ul style="list-style-type: none"> 物業市場最近的降溫跡象及推行在即的「空置稅」可能影響未來利潤。 	<ul style="list-style-type: none"> 確保地盤經精心及專業發展，以佔領目標市場。 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"> 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。 透過科技支持及流程自動化提高員工效率。
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升級以紓緩風險。 聘請外部專業人士進行網路安全審核及深入檢討。 持續監察主要風險指標。
環境、社會及管治合規	↔	<ul style="list-style-type: none"> 投資者和公眾越趨重視上市公司在此方面的績效。 新的合規要求。 	<ul style="list-style-type: none"> 獨立的專業顧問對集團的可持續發展和改善氣候變化表現進行了全面檢討。 集團執行了可持續發展原則並實現了設定的目標。 董事會層面的可持續發展委員會已於2020年成立。

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

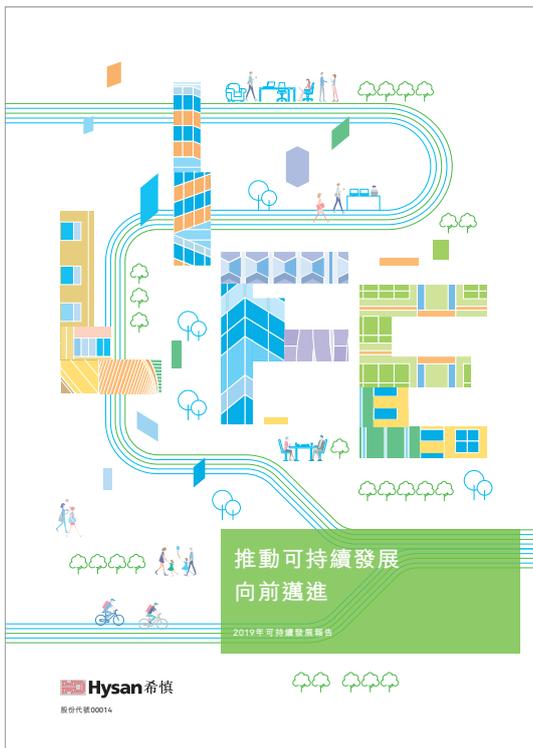
2019年可持續發展報告一摘要

本章概述希慎的可持續發展策略概況及成就。除非另有說明，否則本報告所涵蓋的期間為2019年1月1日至2019年12月31日。期內，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27所載《環境、社會及管治報告指引》之條文規定。

自2006年發表首份企業責任／可持續發展報告以來，全球及我們業務所在的社區已發生重大變化。集團於2020年初成立由董事會成員組成的可持續發展委員會，向持份者表明，希慎將把集團的企業責任及可持續發展事務提升至更高水平。委員會將為所有可持續發展相關事務制定長遠方針及策略，並會審視及監督管理層推行可持續發展項目的進展。

2019年，希慎可持續發展執行委員會委託一間專門就可持續發展業務提供意見的獨立顧問公司，全面檢討希慎的可持續發展安排及表現，其中包括與持份者深入的訪談及溝通，獲得了很多環境、社會及管治的實質建議，相關建議亦與聯合國大會於2015年訂立的多項可持續發展目標方向一致，將為集團於2020年及以後制定了明確、可量度及有時限的指標。

希慎不僅以房地產業務為榮，更以「用心營建•精彩生活」的使命為傲。「用心營建•精彩生活」創建了一個可持續發展的社區，讓人們未來世世代代都能夠在這裡享受生活、工作和消閒。事實上，我們「用心營建•精彩生活」理念中的「LIFE」已成為集團策略性可持續發展原則的核心，並在所有日常管理及營運業務中貫徹這項原則。



可持續發展原則「LIFE」：

發展成智能化與環保的企業

巧妙運用天然資源和科技，減少希慎日常營運對環境的影響

融入我們的社區

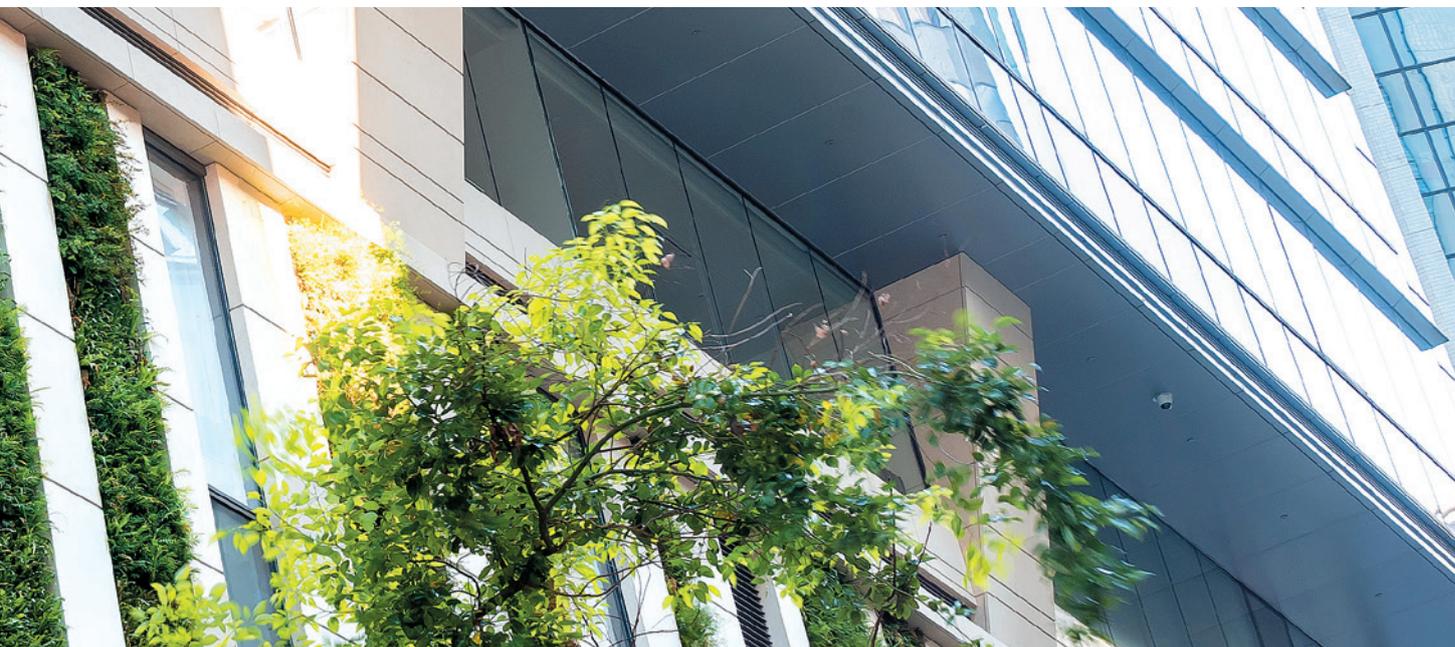
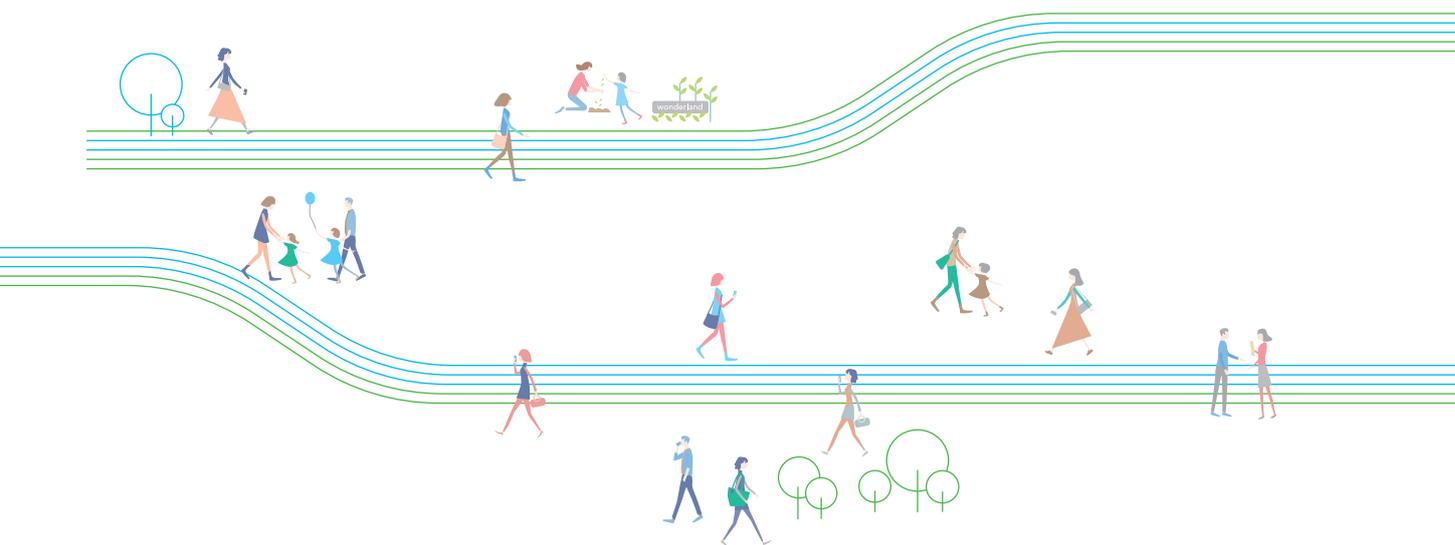
將社區需要融入核心業務的營運和夥伴關係中，支援社區項目，並與租戶建立可持續的夥伴合作關係

促進與僱員的夥伴關係

建立多元共融的僱員隊伍，公平對待僱員，並協助他們盡展潛能

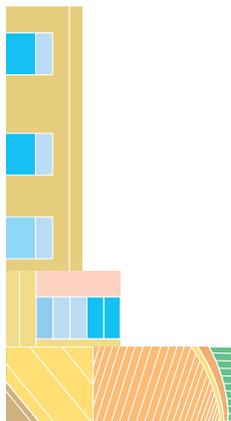
建立強健的企業管治

建立強健的企業管治架構，高度尊重操守的工作間，並促進綠色融資



我們於2019年取得的成績

希慎以強健的可持續發展管治架構配合業界規範和指標，同時按照「LIFE」的原則，定期為所有主要業務單位制定目標和有效措施，並不時加以檢討。希慎支持聯合國的17項可持續發展目標，並確定了其中9項為最能配合希慎的業務和可持續發展指標。



發展成智能化與環保的企業



節能與 可再生能源

- 現正策劃推行 ISO 50001 能源管理系統
- 現正策劃採用建築物能源數據分析技術來提高能源表現
- 在竹林苑及利園三期安裝太陽能及 / 或 LED 照明

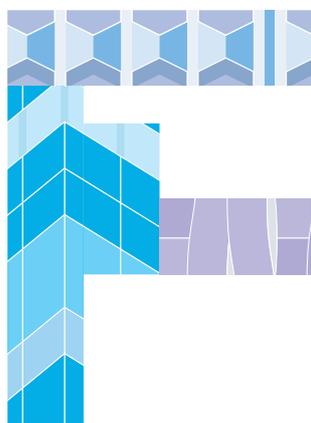


融入我們的社區



改造空間與 公共設施

- 為市民大眾創建藝文空間 — Urban Sky
- 推出獨特的居住和工作空間 — Bizhouse
- 推出可用於查詢、導航及泊車的全新流動應用程式
- 啟動藝術項目：邀請本地藝術家協助活化集團建築物的共用範圍

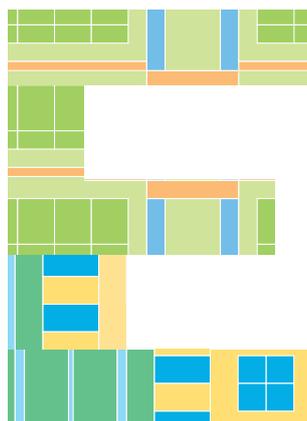


促進與僱員的夥伴關係



人力資源政策

- 加強溝通及僱員參與渠道
- 提高僱員福利及薪酬
- 將前線主管的工作時間由每週6天縮短至5.5天



建立強健的 企業管治





節約用水

- 在利園一期及竹林苑安裝雨水收集系統，用於灌溉及 / 或清潔
- 在利園二期商舖樓層翻新項目中，將水龍頭全部換成節水型水龍頭



減廢及 廢物分流

- 透過設置添水站，減省了74,981個即棄膠水樽
- 邀請38家餐飲業租戶參與「走飲管活動」(Be Straw Free Campaign)
- 支持本地非政府組織EcoDrive的「Go Green 2.0 x 不要膠下去」活動
- 在希慎廣場設置回樽賞智能回收機，推廣膠樽循環再用



綠色建築 表揚及認證

- 利園三期榮獲美國綠色建築協會LEED (建築主體與外殼類別) 金級認證及綠建環評(BEAM Plus)新建建築最終白金級評級



義工服務

- 籌辦15次慈善活動，共貢獻了812小時義工服務



與持份者及周邊社區 保持聯繫

- 舉辦及支持77個社區參與活動，參加人數超過36,000人
- Green Wonders和都市農圃合共舉辦了131場環保教育和外展工作坊
- 與14個非政府組織合作並提供場地及媒體支援



僱員健康

- 累計超過740名同事參與公司主辦的各項健康及康樂活動
- 將物業服務部利園二期的辦公室改裝為一個開放及互動式的靈活工作空間



人才吸引及挽留

- 提升手機學習應用程式的內容，提供逾115個涵蓋多個工作範疇的學習課程
- 透過見習行政人員培訓計劃及學徒計劃吸納人才
- 全新的青少年領袖發展計劃，為潛質優厚的僱員提供了充實又嶄新的學習體驗



健康及安全

- 商舖及寫字樓物業的所有共用範圍均獲得環境保護署發出的室內空氣質素「卓越級」或「良好級」認證
- 每名集團總部僱員的培訓時數由11.05小時大幅增至20.39小時，而主要營運附屬公司僱員的培訓時數由20.10小時增至25.40小時



企業管治

- 成立董事會層面的可持續發展委員會
- 更新10個與集團企業管治有關的政策及程序
- 在希慎的流動學習平台新增5個講解合規問題的電子課程
- 為主要負責部門舉辦企業資料披露演練，以助認識應付企業資料披露責任的問題



風險管理及內部監控

- 評估及檢討跨業務及職能範疇的風險登記冊
- 要求所有部門每半年作出一次報告，確保持續合規
- 向所有部門發放內部監控成效問卷，以檢討並核證部門監控措施的成效



綠色融資

- 於現有中期票據計劃之下，透過私人配售方式發行共15.5億港元的綠色債券

董事會報告

董事同寅謹將董事會於2020年2月20日批准截至2019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2019年內持續從事之主要業務為物業投資、管理及發展。於2019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2019年12月31日止年度之業績載於第115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2020年3月6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1,221百萬港元。就2019年全年宣派及派付之普通股股息合計將約1,504百萬港元，其餘溢利將會保留。

業務審視及表現

有關集團業務的中肯審視、集團年內表現、影響集團業績及財務狀況的重要因素，及有關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) 集團業務回顧 — 「管理層的討論與分析」；
- (b) 集團的風險管理架構、集團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) 於2019財政年度完結後發生而對集團有影響的重大事件 — 「主席報告」、「管理層的討論與分析」及「綜合財務報表附註」；
- (d) 集團日後的業務發展 — 「主要公司資料」及「主席報告」；
- (e) 運用核心財務表現指標進行的分析 — 「管理層的討論與分析」；
- (f) 探討集團的環境政策及表現 — 「2019年可持續發展報告 — 摘要」；
- (g) 討論對集團有重大影響的相關法規的合規情況 — 「企業管治報告」、「2019年可持續發展報告 — 摘要」及「獨立核數師報告」；及
- (h) 敘述集團與僱員、客戶、供應商及其他對集團具有重大影響的人士之主要關係，此乃集團賴以成功的因素 — 「董事會報告」及「2019年可持續發展報告 — 摘要」。

有關集團環境政策及表現、集團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2019年可持續發展報告，該報告可於本公司網站 www.hysan.com.hk 查閱。

上述討論構成了本《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118及119頁之綜合權益變動表及綜合財務報表附註30。

投資物業

於2019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2019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實務的資料，請參閱以下獨立報告：

- (a) 「企業管治報告」(第40至73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74至77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78至85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86至88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) 「可持續發展委員會報告」(第89至90頁) — 載列可持續發展委員會的職權範圍、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91至97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的工作)。

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2019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。

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40至44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（不論為填補臨時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)條所述的各項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2019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40至73頁之「企業管治報告」。

主要股東及其他人士的股份權益

於2019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	41.49
Silchester International Investors LLP	投資經理	83,647,000	8.01
First Eagle Investment Management, LLC	投資經理	52,460,214	5.03

附註：

百分比按本公司於2019年12月31日已發行股份之總數（即1,043,820,891股普通股）計算。

除上述者外，於2019年12月31日，根據《證券及期貨條例》第336條須予以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）
捷成洋行有限公司 （附註b）	2018年6月22日 （租約、泊車位使用 協議及使用協議） （附註c）	自2018年9月1日起， 為期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	2019年：38,703,964港元 2020年：38,665,356港元 2021年：25,776,904港元 （按比例計算） （附註d）

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，提供利園二期之租賃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	(i) 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	9,072,656港元 （附註e）
	(ii) 2019年3月20日	自2019年4月1日起， 為期3年	利園二期全幢物業	21,589,050港元 （附註f）

(b) 希慎物業管理有限公司（「希慎物業管理」，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	(i) 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	1,090,898港元 （附註e）
	(ii) 2019年3月20日	自2019年4月1日起， 為期3年	利園二期全幢物業	3,272,692港元 （附註f）

持續關連交易續

附註：

- (a) 有關財政年度之年度代價乃根據相關協議所訂立，以當時之租金、管理費及使用權費用而計算。租金、管理費及使用權費用（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) 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。
- (d) 利園二期寫字樓之每月管理費已於2019年1月1日修訂並於2019年9月1日作出進一步調整。
- (e) 此等代價指由2019年1月1日至2019年3月31日期間收取的實際代價，金額按相關管理協議規定的費用表計算。
- (f) 此等代價指由2019年4月1日至2019年12月31日期間收取的實際代價，金額按相關管理協議規定的費用表計算。

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105至106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。

公司內部審計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。

關連交易

以下本集團訂立的交易乃構成關連交易。交易詳情載列如下：

本集團授出之租賃

香港恩平道28號利園二期

希慎物業管理（本公司之全資附屬公司）與以下關連人士達成下列租賃：

關連人士	協議日期	年期	物業	年度代價 (附註a)
Barrowgate Limited	2019年8月16日 (租約) (附註b)	自2019年8月17日起， 為期3年	6樓601室	2019: 2,056,066港元 (按比例計算) 2020: 5,502,564港元 2021: 5,502,564港元 2022: 3,446,498港元 (按比例計算)

關連交易續

香港恩平道28號利園二期續

附註：

- (a) 有關財政年度之年度代價乃根據相關協議所訂立，以當時之租金及管理費而計算。租金及管理費乃每月提前支付。
- (b) 在個別公司層面上，根據《香港財務報告準則第16號—租賃》，希慎物業管理（作為承租人）於生效日期在其財務報表中確認了使用權資產和租賃負債，而 Barrowgate（作為出租人）確認了來自租賃的租賃付款作為租賃收入。從希慎物業管理的角度來看，根據上市規則第14A.24(1)條，租賃構成了一次性的關連交易（即獲取使用權資產）。由於希慎物業管理在租賃方面按其確認的使用權資產價值而計算的適用百分比率低於上市規則規定的適用最低豁免水平，因此租賃構成本公司的獲豁免關連交易。

董事於重要合約中的權益

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0.97%（資產比率及代價比率的百分比率分別為0.04%及0.12%），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26.85%，其中最大供應商佔本集團總購貨額9.59%。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

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3,000,000股普通股股份，總代價約為92百萬港元。於2019年，本公司購回3,000,000股普通股，2,730,000股普通股已於年內註銷，其餘270,000股普通股已於2020年2月註銷。有關購回股份之詳情如下：

2019年購回股份之月份	購回普通股 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	
8月	50,000	33.80	31.75	2
9月	250,000	31.70	30.65	8
10月	1,550,000	31.10	28.70	47
11月	400,000	31.15	30.70	12
12月	750,000	31.00	28.95	23
	<u>3,000,000</u>			<u>92</u>

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

截至2019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49,000股股份。詳情請參閱薪酬委員會報告之「購股權之變動」。

年內，我們已根據15億美元的中期票據計劃（「中期票據計劃」）發行了若干用於一般企業用途的定息票據，該中期票據計劃已於2019年10月擴大至25億美元。該等票據均由本公司無條件及不可撤回保證。年內所發行的定息票據列表如下：

1. 於2026年1月到期的300百萬港元定息票據（利率3.33%）
2. 於2034年3月到期的500百萬港元定息票據（利率3.64%）
3. 於2029年4月到期的500百萬港元定息票據（利率3.10%）
4. 於2029年6月到期的250百萬港元定息票據（利率3.05%）
5. 於2031年7月到期的400百萬港元定息票據（利率2.90%）
6. 於2034年8月到期的250百萬港元定息票據（利率2.81%）
7. 於2029年9月到期的500百萬美元定息票據（利率2.82%）

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10萬港元。

獲准許彌償條文

根據章程細則，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2019年12月31日止財政年度及於本報告日期，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2020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，2020年2月20日