

邁進 新里程

2021年年報

 **Hysan** 希慎

股份代號 00014



2021年是希慎業務 發展具里程碑意義的一年。

我們實現了集團中長期策略計劃下的一系列重大投資。該策略聚焦利園區「核心業務」的持續策展及擴充，及投資於「增長支柱」，為集團建構更均衡及多元的業務組合。

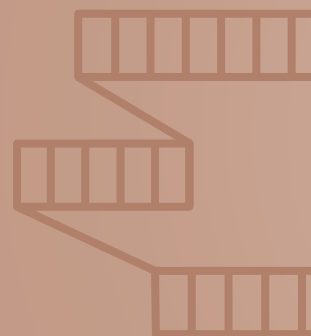
利蘊蓮
主席

核心業務及策略支柱

大灣區
共享工作間
業務



活化利園區



連接性

發展及銷售
住宅項目



目錄

C 主席報告
第2頁

1 概覽
第14頁

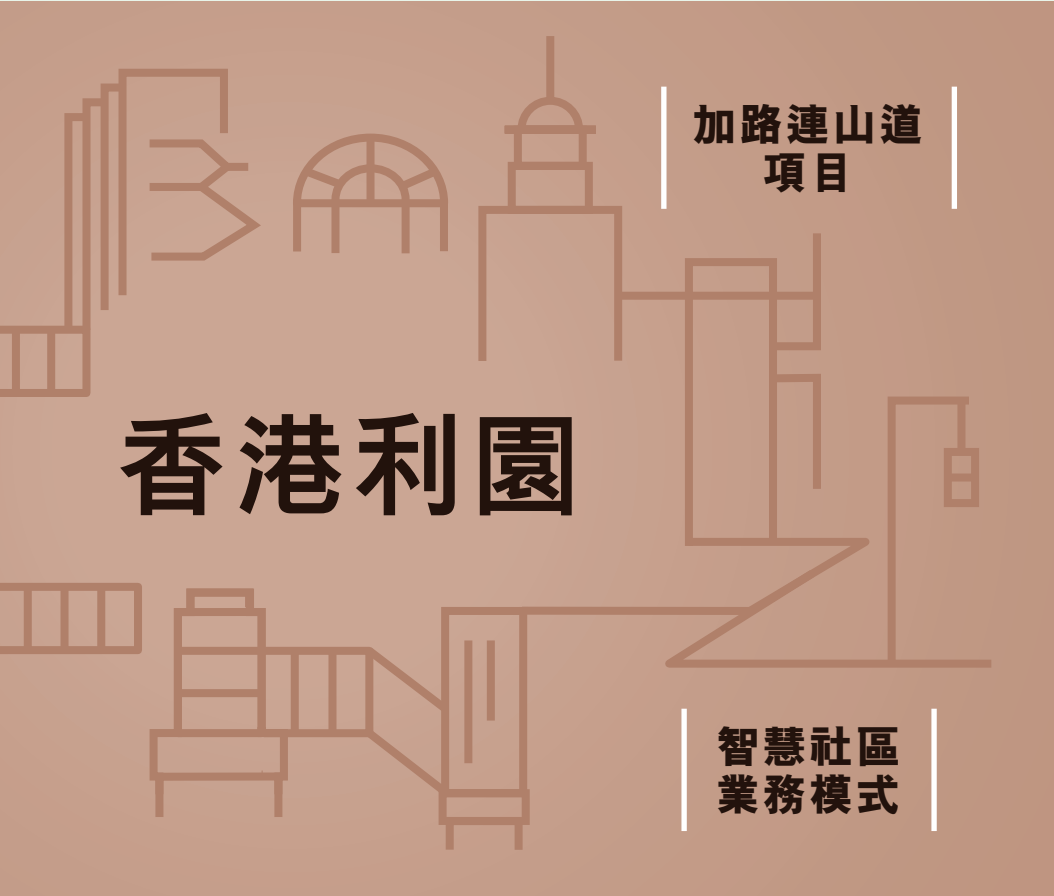
2 業務表現
第24頁

3 企業管治
頁40頁

4 財務報表、
估值及其他資料
第101頁



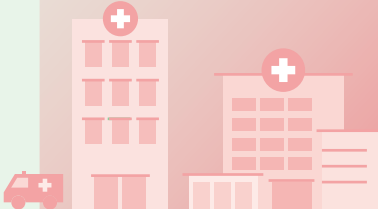
上海利園



加路連山道
項目

香港利園

智慧社區
業務模式



優質醫療業務

我們歡迎各持份者就這份報告給予意見。請將您的意見發送至
hysan@hysan.com.hk。

為減少印製及分發印刷本所耗費的資源，希慎採用電子方式發佈可持續發展報告，並可供公眾在希慎興業網站 (www.hysan.com.hk) 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91至93頁。



掃描QR碼瀏覽
2021年可持續發展報告



希慎的核心物業組合

希慎擁有享負盛名的綜合物業組合，其地處香港最著名的黃金地段之一，近百年來一直是本公司的業務核心，未來亦將繼續締造卓績。「利園」已成為一個廣受肯定的知名品牌。利園的物業組合緊密結合於區內，擁有高人流的自然優勢，為我們提供足夠規模並發揮「社區實驗室」的作用，推出及測試各種便利顧客的數碼方案，為他們創造價值。我們的智慧社區業務模式，以及精心規劃的街舖組合，能聯繫人群，推廣「美好生活」，使利園通達、共融。我們從事負責任和可持續的物業發展，顧及各種環境及社會因素。希慎亦因其商場和物業的卓越且盡心的服務標準名聞遐邇。

我們將繼續強化核心業務，為其灌注活力，加路連山道項目的擴展計劃是重要的一步。此項目將擴大希慎的核心物業版圖，加入大型的綠化社區空間，並繼續添加重要的生活格調元素。我們亦將為現有物業進行大型資產提升工程，包括建立奢侈品牌旗艦店的專區、更新希慎廣場以保持其領導潮流的角色，並為區內街道添加豐富姿彩。

全球形勢瞬息萬變，風險重重，但同時亦機遇處處。在核心業務之外，我們確立了策略支柱，中長期將為集團建構更均衡、多元、風險平衡及優勢互補的業務組合。

我們對這些增長支柱的投資理念建基於多項因素：有關投資必須補足集團的核心業務、輕資產、不依賴集團作為純資本的提供方但善用我們自身優勢與成熟及專業的營運商合作，而更重要的是，有利於拓展地域版圖。

2021年主要成就概述

2021年是希慎業務發展的分水嶺。我們實現了集團中長期策略計劃下的一系列重大投資，建立策略支柱，以促進地域多元化、投資輕資產業務、及把握各種能補足和鞏固集團核心業務的商機。此外，我們的大埔「發展及銷售」項目為集團開展了交易類資產的策略支柱，將帶來週期性的盈利補充。

我們於2021年的投資包括成功投得香港加路連山道項目、收購上海靜安區一商業發展項目、與IWG合作推展大灣區共享工作間業務，及投資新風集團，助其擴展在中國內地的優質醫療業務。

我們正籌備開售在香港大埔的住宅項目。集團亦參與了土瓜灣區一個市區重建項目。我們更於各種綠色融資活動方面領先業界，其中包括取得迄今香港市場上最大額的一筆綠色貸款。

加路連山道項目拓展集團銅鑼灣核心版圖

希慎於2021年投得加路連山道項目，為利園拓展策略取得一塊重要拼圖。

加路連山道項目位於利園建築群東南面與歷史悠久的南華體育會運動場之間。南華會運動場為香港人提供體運用地，至今已歷數代。加路連山道項目是希慎物業版圖的自然延伸，為利園三期締造的人氣生活格調更添風采。

加路連山道項目一帶綠蔭繁茂，自然景觀美不勝收。項目設計將以當中一棵具標誌性及歷史意義的細葉榕為焦點，融合廣達60,000平方呎的綠地。該項目將發展成為香港最具特色的市區綠洲，供大眾享用。

加路連山道項目將興建優質甲級商業綜合大樓，為利園增加約30%的面積。我們亦會替政府興建社區設施。項目亦將毗鄰計劃興建的地區法院大樓。這些新建項目將為該地區帶來更多人流。

我們擁有卓越的技巧在建築密集的環境中為我們的社區注入多姿多采的生活元素，對此我們引以自豪。加路連山道項目將為各持份者引入更多別具特色的設計，進一步體現希慎對社區的需要及期望的深切了解。

當項目於2026年落成時，覆蓋整個利園區的區域連接計劃亦將完成，其中包括由銅鑼灣港鐵站至加路連山道的全天候行人通道系統。此外，我們預計數條小巴路線將會遷往加路連山道項目的一個全天候交通樞紐，我們亦計劃進一步改善區內的車流。

建設「上海利園」

上海是世界上最繁華的國際大都會之一，希慎早已在此作出一項極為成功的投資——徐匯區的港匯廣場。最近，我們在這城市的另一區收購了樓高24層的商廈，名為上海利園，拓展了我們的物業組合。其位於靜安區的核心地帶，區內擁有上海獨有的「石庫門」建築，與融匯新舊建築的利園區有相類的氛圍。

我們將發揮在香港建設社區的經驗，為項目注入希慎的品牌特色——智能社區、交通連接，新舊融合、重視傳統，以及保留地道特色。

夥拍知名共享工作間營運商 IWG 拓展大灣區業務

早在 COVID-19 疫情爆發之前，工作空間的應用乃至辦公室的概念已在不斷演變。希慎視共享工作間業務為高速增長的業務範疇，與我們傳統的寫字樓物業組合相輔相成，同時可為寫字樓物業組合提供有效的風險對沖。對企業來說，如何管理供求關係以及節省大型辦公室的固定成本已成重要考量。可以預料，上班族將會在後疫情時代繼續採用混合辦公模式。

我們已與 IWG 成立一個 50/50 合資企業。IWG 是歷史悠久的國際品牌，亦是全球最成功的共享工作間營運商之一。我們對大灣區的發展機遇滿懷信心。

投資中國內地優質醫療業務

醫療及保健行業在現今商用物業的重要性日益提升，在希慎的物業組合中亦能觀察到這種現象。中國內地的優質醫療服務行業增長迅速，我們投資新風集團，作為策略性部署。

新風集團的經營範圍遍及全國各地，包括急症醫院、網上醫院服務、復康及養老醫院、腫瘤中心、救護中心、門診診所、家庭醫療網絡、醫生集團、培訓中心及醫療保險服務等。

透過這項投資，我們與世界級的營運商於高增長領域合作，將集團的投資地域擴展至大灣區及上海以外地區。

希慎大埔住宅項目開售在即

希慎的大埔項目即將於2022年第二季左右開售，令我們深感振奮。這個項目的特色包括上乘設計、優質用料、優美園景、完善設施，單位坐擁吐露港近360度的浩瀚海景、背對蒼巒疊翠及靜謐慈山寺的美麗景致，而且更將受惠於香港政府發展及擴充北部都會區的政策。

2022年展望

全球將繼續受到疫情的重大衝擊。香港現正步入境況維艱的第三年，疲態盡現。在宏觀層面，我們正面對利率上揚、潛在通脹、失業率上升及國家政策變化等，而全球地緣政治局勢則持續緊張。幸而，香港與大灣區其他地區的連繫日益緊密，有潛力在區內發展中擔任重要的角色。

希慎現已具備優越條件，把握各策略增長支柱帶來的機遇，並強化及改進核心物業組合，將利園建設成為適合未來世代生活、工作和發展的一片樂土。

利蘊蓮

主席

香港，2022年2月24日

擴展及連接 利園區

加路連山道

加路連山道項目是希慎利園拓展策略的一塊重要拼圖。希慎計劃將加路連山道地段發展為配備社區設施的優質商業建築，與希慎現有的利園設施產生顯著的協同效應。這項長期投資項目將於2026年竣工，項目除了擴大利園區物業組合的規

模達30%外，更將鞏固希慎在香港的領導地位及銅鑼灣區作為本港市民及遊客的一個消閒好去處的重要性。該項目廣達60,000平方呎的綠地，亦將令該地段發展成為香港最具特色的市區綠洲。





加強區內商廈的連接性及行人暢達度

建議中的行人通道系統將為市民往返銅鑼灣港鐵站、現有的利園區和日後加路連山道地段的擴建部分提供舒適宜人和全天候的步行環境，並提升加路連山道項目的潛在價值。





建立支柱

發展 上海利園

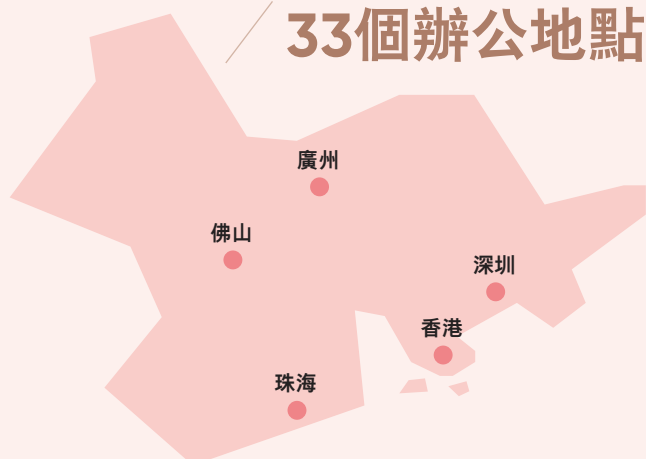


上海是世界上最繁華的國際大都會之一。希慎最近收購了一座樓高24層的商廈，名為上海利園，拓展了我們的物業組合。該商廈位於靜安區的核心地帶，距離上海自然博物館站三分鐘步程，離南京西路及大中里僅一站之隔。該區域有著濃厚

的歷史氣息，與融匯新舊建築的利園區有相類的氛圍。

我們將發揮在香港建設社區的經驗，為項目注入希慎的品牌特色——智能社區、交通連接、新舊融合，以及保留地道特色。

5個城市 33個辦公地點



希慎夥拍知名共享工作間營運商 IWG，管理其於大灣區的33個現有辦公地點。透過這項安排，我們將把握大灣區增長迅速的龐大辦公空間市場，並繼續擴大 IWG 品牌的業務。

快速演化發展的辦公空間生態是希慎的發展願景中的重要一環。當中 IWG 扮演了滿足現代共享經濟模式的重要角色。合營公司亦體現雙方對大灣區經濟增長潛力的信心。



夥拍 IWG 拓展 大灣區共享工作間業務

建立支柱





推出 大埔優質住宅 項目



希慎的合資住宅發展項目位於大埔翠綠山巒之巔，已準備就緒於2022年上半年推出。該低密度項目提供262個獨立屋和單位，是希慎不斷追求卓越設計與設施的印證。

隨著香港「北部都會區」的未來發展，項目的地理優勢將越見明顯，與對岸繁華的深圳商務區互相輝映。待竣工後，大埔項目將成為在該地區工作的企業高管及專業人士理想的安居之地。



積極策劃 土瓜灣住宅 項目 的商舖部分

希慎最近透過認購有關合資公司的25%權益，發展一個位於九龍土瓜灣庇利街／榮光街的市區重建局住宅項目。

該優質項目鄰近發展蓬勃的啟德商住區，距離土瓜灣及宋皇臺港鐵站只有五分鐘步程。希慎將會發揮所長，積極策劃和推動項目商舖部分的設計和營運。

建立支柱



透過新風集團投資 優質醫療業務

醫療及保健行業在現今商用物業的重要性日益提升，在希慎的物業組合中亦能觀察到這種現象。中國內地的優質醫療服務行業增長迅速，我們投資新風集團，作為策略性部署。

新風集團的經營範圍遍及全國各地，包括急症醫院、網上醫院服務、復康及養老醫院、腫瘤中

心、救護中心、門診診所、家庭醫療網絡、醫生集團、培訓中心及醫療保險服務等。

透過這項投資，我們與世界級的營運商於高增長領域合作，將集團的投資地域擴展至大灣區及上海以外地區。

建立支柱



對抗新冠疫情

2021年對香港而言依然是艱難的一年，因 COVID-19 疫情令這個城市未能完全恢復正常。希慎於年內為社區提供廣泛支持。我們從多方面向租戶提供全力支援，其中包括向旗下的餐飲業及服務業租戶提供逾1,000部醫療級空氣淨化機。

我們夥拍港安醫療設立了全港首個位於商場內的疫苗接種推廣中心。我們亦透過港安及保良局為弱勢社群及前線人員提供體檢服務，為接種疫苗作好準備。

我們99%的員工已於2021年年底前接種兩劑疫苗，對此我們深感自豪。





概覽

- 16 主要公司資料
 - 16 我們的業務組合
 - 17 創優增值
 - 18 我們的資產
- 20 2021年表現概覽
- 22 財務業績概覽

主要公司資料

願景

成為行業內首屈一指的公司

使命

我們的物業組合，
由充滿熱誠、富責任感、
高瞻遠矚的專業人員進行
策略性的規劃和管理，
為各持份者帶來持續
而可觀的回報。

核心價值

領導力

追求卓越

授權發揮

公民使命

負責可靠

互相尊重

自我／互相推動

企業家精神

積極聯繫

可持續性

我們的業務組合



希慎的投資物業組合主要位於利園區，
而利園區是香港著名的銅鑼灣商業中心
區內一個別具特色的地帶。

我們擁有約4.5百萬平方呎的商舖、寫字
樓及住宅樓面，致力與租戶成為夥伴及
創建一個可持續發展的生態系統。我們
的中長線策略聚焦利園區「核心業務」
的持續策展及擴充，及投資於「增長支
柱」，為希慎建構更均衡及多元的業務
組合。

創優增值

財務貢獻：

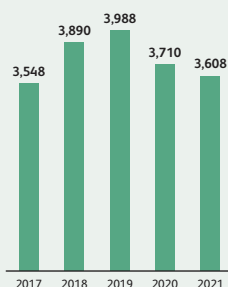
- 持續及穩步增長的總回報
- 資產強健

積極管理

均衡的商舖及寫字樓物業組合，配合多元化的租戶；多年來與租戶建立的深厚夥伴關係，在逆境中發揮了關鍵作用

營業額

2017-2021年（百萬港元）

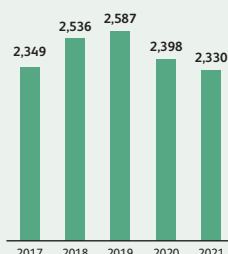


財務貢獻

堅實的業務基礎以應對各種挑戰

經常性基本溢利

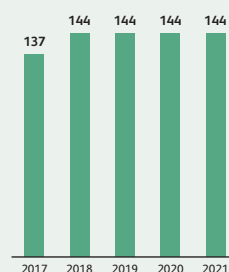
2017-2021年（百萬港元）



每股股息

提供穩定回報

2017-2021年（港仙）



財務貢獻外的卓越表現：

環境保護

將業務對環境構成的影響減至最低，並同時達致更高的效率

社區參與

積極貢獻業務所在的社區

員工

創造優質的工作環境，讓員工發揮潛能

企業管治

嚴格管治是長遠可持續表現的要訣

我們的資產

希慎廣場 寫字樓及商舖

城中最高級的商廈及時尚熱點
落成年份2012

建築面積約	層數	車位
716,000 平方呎	40	66

利舞臺廣場 商舖

香港其中一個最受歡迎的商場，提供
眾多購物及餐飲選擇
落成年份1994 | 低層翻新2013年

建築面積約	層數
314,000 平方呎	26

禮頓中心 寫字樓及商舖

集受歡迎寫字樓及運動消閒商舖
於一身
落成年份1977 | 翻新年份2011

建築面積約	層數	車位
430,000 平方呎	28	321

希慎道壹號 寫字樓及商舖

位於黃金地段的寫字樓 / 商舖綜合大樓
落成年份1976 | 翻新年份2011

建築面積約	層數
169,000 平方呎	26

上海

上海利園

位於最繁華城市之一的甲級商廈
收購年份2022

建築面積約	層數
736,000 平方呎	24



利園一期 寫字樓及商舖

匯聚跨國企業及高檔品牌

落成年份1997

建築面積約	層數	車位
903,000 平方呎	53	200

利園二期 寫字樓及商舖

寬倘的寫字樓及知名的兒童時裝及用品樓層

落成年份1992 | 翻新商場部分2019

建築面積約	層數	車位
621,000 平方呎	34	167

利園三期 寫字樓及商舖

利園區的最新商廈

落成年份2017

建築面積約	層數	車位
467,000 平方呎	32	201

利園五期 寫字樓及商舖

位於香港其中一個最著名的商業地段之寫字樓 / 商舖綜合大樓

落成年份1989 | 翻新年份2009

建築面積約	層數
132,000 平方呎	25

利園六期 寫字樓及商舖

交通便捷的寫字樓地點，並設有商舖

落成年份1988 | 翻新年份2004

建築面積約	層數
80,000 平方呎	24

竹林苑 住宅

於半山區提供國際化生活體驗

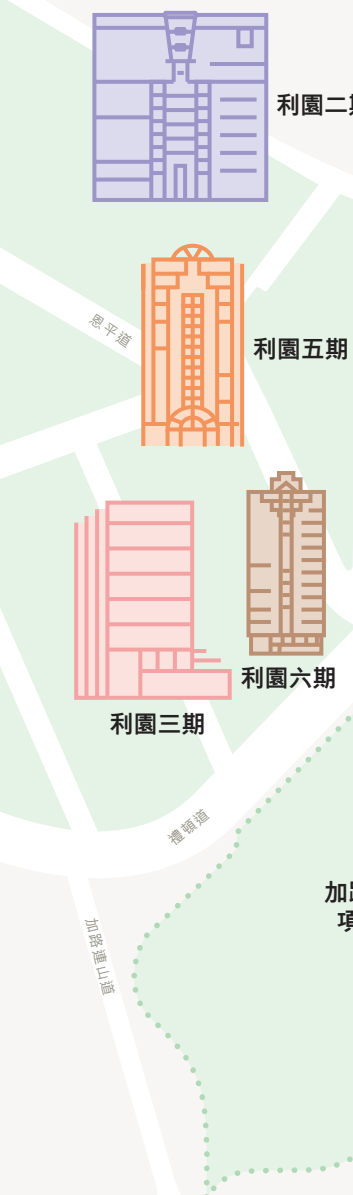
落成年份1985 | 翻新年份2019

建築面積約	住宅單位總數	車位
691,000 平方呎	345	436

堅尼地道



竹林苑

加路連山道
項目用地

2021年表現概覽

➤ 環境、社會與管治殊榮

- 全球房地產可持續性基準 (GRESB)「四星」，並獲「綠色之星」稱號。連續三年公開披露獲得「A」級評級
- 恒生可持續發展企業指數「AA」評級
- MSCI ESG 評級「A」評級
- 富時社會責任指數系列成份股
- Sustainalytics ESG 風險評級：「低風險」
- 香港投資者關係協會2021年投資者關係大獎——「最佳投資者關係公司」、「最佳年報」、「ESG 卓越大獎」、「最佳 ESG — 環境」、「最佳 ESG — 社會」、「最佳 ESG — 企業管治」（中型股）
- 香港會計師公會2021年度最佳可持續發展公司／機構獎（中市值非恒指成份股組別）金獎
- 香港管理專業協會2021年最佳年報獎之優秀環境、社會及管治資料報告獎
- 香港管理專業協會2020/21年度香港可持續發展獎之機構組別卓越獎（大型機構組別）
- MerComm, Inc 2021國際ARC Awards榮譽獎（傳統年報 — 房地產發展／服務：多樣用途組別）



恒生可持續發展企業指數系列 2021 - 2022 成份股



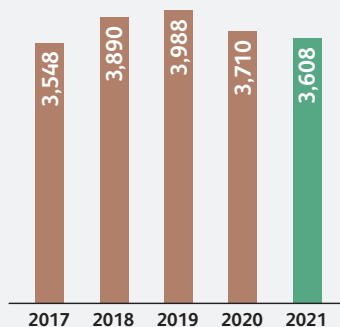
Hong Kong Institute of Certified Public Accountants
香港會計師公會



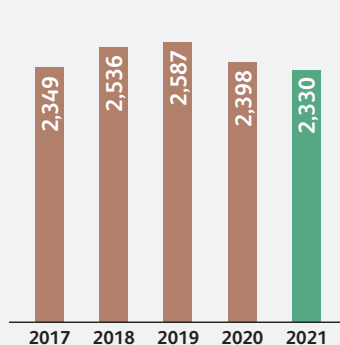
希慎興業有限公司使用 MSCI ESG Research LLC 或其關聯公司的資訊、MSCI 的標誌、商標、服務商標或指數名稱，概不構成 MSCI 對希慎興業有限公司之贊助、認可、推薦或宣傳。MSCI 的服務及資訊為 MSCI 及其資料提供者所擁有，以收集時的狀況提供，亦不作出保證。MSCI 的名稱與標誌均屬 MSCI 的商標或服務商標。

財務表現

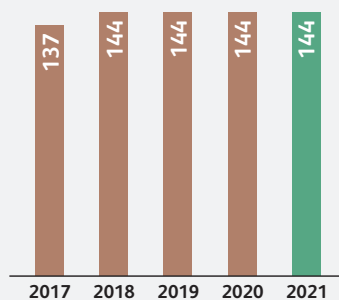
營業額 **3,608**百萬港元
↓ 2.7%



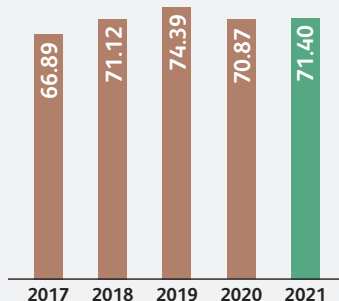
經常性基本溢利 **2,330**百萬港元
↓ 2.8%



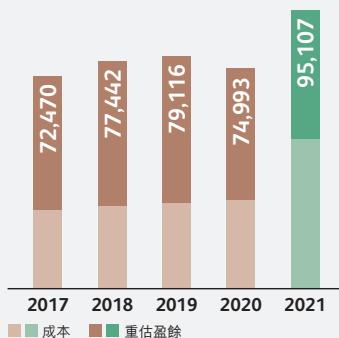
每股股息 **144**港仙



每股資產淨值 **71.40**港元
↑ 0.7%



物業價值 **95,107**百萬港元
↑ 26.8%



審慎理財

淨利息償付率 (附註1)

9.1倍

(2020年：9.8倍)

淨債務與權益比率 (附註2)

11.7%

(2020年：淨現金)

有效利率

2.9%

(2020年：3.0%)

平均債務期限

6.1年

(2020年：6.8年)

定息債務佔債務總額

75%

(2020年：88%)

資本市場發債

92%

(2020年：89%)

信貸評級

穆迪：**A3**

惠譽：**A-**

附註：

1. 淨利息償付率定義為折舊前毛利減行政支出後再除以淨利息支出
2. 淨債務與權益比率定義為借貸減定期存款、現金及現金等值後除以權益總額

財務業績概覽

1 營業額

營業額按年下跌2.7%。COVID-19疫情令寫字樓業務繼續受壓。隨著經濟基本因素及市場情緒的改善，商舖業務開始恢復。住宅業務錄得下跌，主要因為來港外籍人士的需求有限。

集團寫字樓業務組合的營業額減少4.7%至1,728百萬港元（2020年：1,814百萬港元），其中包括按營業額收取的租金5百萬港元（2020年：7百萬港元）。回顧期內，香港寫字樓租賃市場需求下降，租金因而受壓。由於主要租戶相繼縮減業務規模，中環及灣仔／銅鑼灣市場受最大影響。然而，數間悠久的共享工作間運營商逆勢而動，在銅鑼灣等黃金商業地擇機擴張。

集團商舖業務組合的營業額增加1.3%至1,620百萬港元（2020年：1,600百萬港元），其中包括錄得升幅的112百萬港元按營業額收取的租金（2020年：44百萬港元）。隨著COVID-19疫情較穩，就業市場好轉以及政府消費券計劃的推出，香港零售業銷售額於2021年內有整體改善。然而，跨境客流仍基本停滯，遊客消費微乎其微，各零售行業的復甦，有賴來自內地與海外的遊客量上升。

希慎住宅業務組合的營業額減少12.2%至260百萬港元（2020年：296百萬港元）。由於來港專業外籍人士人數低落，豪宅租賃市場繼續受壓。我們於2021年向客戶推出靈活租賃方案，為需要在竹林苑短住的客戶提供更多選擇。我們亦調整中介費，同時推行租戶轉介計劃，以期吸引新租戶。

有關本集團個別業務經營表現的進一步詳情載於第26至30頁的業務回顧。

2 財務支出

財務支出下降至393百萬港元，2020年則為546百萬港元，原因是本集團將用於物業發展融資資金的利息支出資本化。為了受惠於市場上充裕的流動資金及低息環境，本集團於2020年根據中期票據計劃發行新一批票據，籌集約70億港元。2021年，與該融資活動有關的財務支出為394百萬港元（2020年：313百萬港元）。年內本集團的實際有效利率為2.9%，2020年則為3.0%。

截至2021年12月31日止年度的綜合損益表

	百萬元
1 營業額	3,608
營業費用	(773)
營業盈利	2,835
投資收入	92
其他虧損	(8)
2 財務支出	(393)
3 投資物業之公平值變動	(720)
4 應佔聯營公司之業績	458
4 應佔合營公司之業績	(3)
除稅前溢利	2,261
稅項	(358)
本年度溢利	1,903
永續資本證券持有人及其他非控股權益應佔溢利	(520)
本公司擁有人應佔溢利	1,383

截至2021年12月31日止年度的股東應佔基本溢利

	百萬元
本公司擁有人應佔溢利	1,383
非營業項目	947
5 基本溢利	2,330

截至2021年12月31日止年度的綜合現金流量表

	百萬元
營業盈利	2,835
其他營運資金變動金額	(19)
物業、機器及設備之折舊	29
經營業務所得現金	2,845
淨投資及預支款項予合營公司及其他金融投資	(1,126)
淨借貸	7,507
扣除分派及交易成本後發行永續資本證券所得款項	(459)
銀行存款	8,340
利息及稅項	(861)
支付股息	(1,617)
購回股份代價	(146)
3 收購投資物業及其他資本開支	(22,334)
現金流出淨額	(7,851)
定期存款、現金及現金等值	24,935
減：存放3個月後到期的定期存款	(10,546)
於2021年1月1日之現金及現金等值	14,389
於2021年12月31日之現金及現金等值*	6,538
*代表：	
定期存款、現金及現金等值	8,404
存放3個月後到期的定期存款	(1,866)
	6,538

於2021年12月31日的綜合財務狀況表

	百萬元
資產淨額	
3 投資物業	95,107
其他長期投資	9,516
定期存款、現金及現金等值	8,404
其他資產	4,346
總資產	117,373
借貸	(18,657)
稅項	(1,091)
其他負債	(9,740)
	87,885
資本及儲備	
股本	7,723
保留溢利	64,873
其他儲備	15,289
	87,885

於2021年1月1日的綜合財務狀況表

	百萬元
資產淨額	
3 投資物業	74,993
其他長期投資	7,655
定期存款、現金及現金等值	24,935
其他資產	2,172
總資產	109,755
借貸	(18,970)
稅項	(1,031)
其他負債	(2,305)
	87,449
資本及儲備	
股本	7,722
保留溢利	65,131
其他儲備	14,596
	87,449

截至2021年12月31日止年度的綜合保留溢利

	百萬元
於2021年1月1日的保留溢利	65,131
本年度股東應佔溢利	1,383
購回股份	(146)
本年度已派之股息	(1,497)
其他儲備變動	2
於2021年12月31日的保留溢利	64,873

3 投資物業

本集團的投資物業組合於2021年12月31日之估值為95,107百萬元，較去年年底的74,993百萬元上升26.8%。主要是因為於2021年5月成功以地價19,778百萬元投得香港銅鑼灣加路連山道的商業用地。

此估值經由獨立專業估值師萊坊測量師行有限公司按市值進行重估。撇除用於本集團投資物業的資本開支，投資物業的公平值虧損720百萬元（2020年：4,903百萬元）已於本集團年內的綜合損益表中確認。此虧損主要反映商舖業務面對困境，加上寫字樓業務因環球經濟不明朗而轉弱。

4 應佔聯營及合營公司之業績

本集團於聯營公司的投資主要為位於中國上海的上海港匯廣場（為零售、寫字樓及住宅綜合項目）之權益。本集團應佔聯營公司業績增加至458百萬元（2020年：225百萬元），主要由於本集團應佔聯營公司投資物業之公平值收益（扣除相關的遞延稅項）達172百萬元（2020年：12百萬元公平值虧損）。上海港匯廣場的物業估值均由獨立專業估值師於截至2020年及2021年12月31日止年度按公平值重估。

本集團於合營公司的投資為大埔住宅項目及IWG共享工作間業務的權益。賬面值上升反映2021年9月投資IWG共享工作間業務。

5 基本溢利

基本溢利按年下跌2.8%。有關基本溢利及公佈溢利對賬的進一步詳情載於第27頁的業務回顧。

2

業務表現

- 26 管理層的討論與分析
 - 26 策略
 - 26 業務回顧
 - 31 擴展核心業務及建立策略支柱
 - 33 財務回顧
 - 36 庫務政策

管理層的討論與分析

➤ 策略

希慎藉主要位於香港銅鑼灣黃金商業區的投資組合，致力為股東創造價值，並提供穩定而持續的回報。我們繼續以利園為戰略重點，同時尋覓在中國內地及新經濟領域的投資良機，從而助長核心業務的發展。

➤ 業務回顧

希慎的投資物業組合總樓面面積合計約4.5百萬平方呎，涵蓋寫字樓、商舖及住宅三大類。於2021年12月31日，在本集團的投資物業組合中，按總樓面面積計算，約55%為寫字樓物業，而約30%為商舖物業。這些物業均位於銅鑼灣利園區。本集團物業組合中另有約15%的樓面面積為住宅物業，主要是位於半山區竹林苑的住宅。

集團營業額及基本溢利分別按年下跌2.7%及2.8%。COVID-19疫情令寫字樓業務繼續受壓。隨著經濟基本因素及市場情緒的改善，商舖業務開始恢復。住宅業務錄得下跌，主要因為來港外籍人士的需求有限。

本公司董事會宣布派發本年度第二次中期股息每股117港仙（2020年：117港仙）。股息將以現金派發。

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元	變動
營業額	3,608	3,710	-2.7%
– 寫字樓	1,728	1,814	-4.7%
– 商舖	1,620	1,600	+1.3%
– 住宅	260	296	-12.2%
經常性基本溢利	2,330	2,398	-2.8%
基本溢利	2,330	2,398	-2.8%

經常性基本溢利、基本溢利及公佈溢利（虧損）對賬如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
公佈溢利（虧損）	1,383	(2,547)
物業之公平值變動	493	4,692
投資物業	720	4,903
減：其他非控股權益之影響	(55)	(223)
應佔聯營公司（除稅）	(172)	12
免息貸款予合營公司之估算利息收入	(13)	(30)
其他收益及虧損	8	(5)
永續資本證券持有者應佔溢利	459	288
經常性基本溢利 / 基本溢利	2,330	2,398

主要表現指標

本集團以營業額增長及出租率作為評估核心租賃業務表現的主要指標。管理層亦以物業支出比率（佔營業額百分比）來評估成本效益。

主要表現指標	定義	業務表現		
		業務	2021年	2020年
營業額增長	本年租金收入與去年對比	寫字樓	-4.7%	-1.0%
		商舖	+1.3%	-12.9%
		住宅	-12.2%	-7.2%
出租率	各物業組合中於年末已出租總樓面面積佔可供出租總樓面面積的百分比	寫字樓	94%	95%
		商舖	99%	96%
		住宅	71%	74%
物業支出比率	物業支出佔營業額百分比	不適用	13.8%	13.2%

附註：以上所使用的資料來源或計算方法均與 2020 年一致，並無變動。

寫字樓

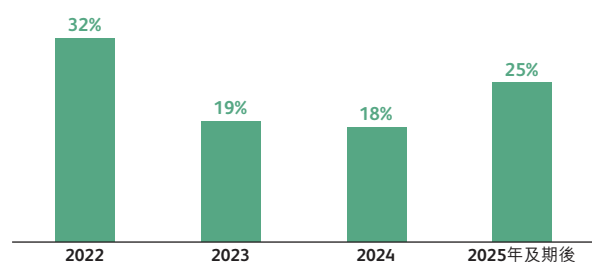
集團寫字樓業務組合的營業額減少4.7%至1,728百萬港元（2020年：1,814百萬港元），其中包括按營業額收取的租金5百萬港元（2020年：7百萬港元）。

回顧期內，香港寫字樓租賃市場需求下降，租金因而受壓。由於主要租戶相繼縮減業務規模，中環及灣仔／銅鑼灣市場受最大影響。然而，數間悠久的共享工作間運營商逆勢而動，在銅鑼灣等黃金商業地擇機擴張。

於2021年12月31日，希慎利園組合的續約、租金檢討及新出租物業的平均租金水平下滑至負數水平，但出租率仍穩佔94%（2020年：95%）。

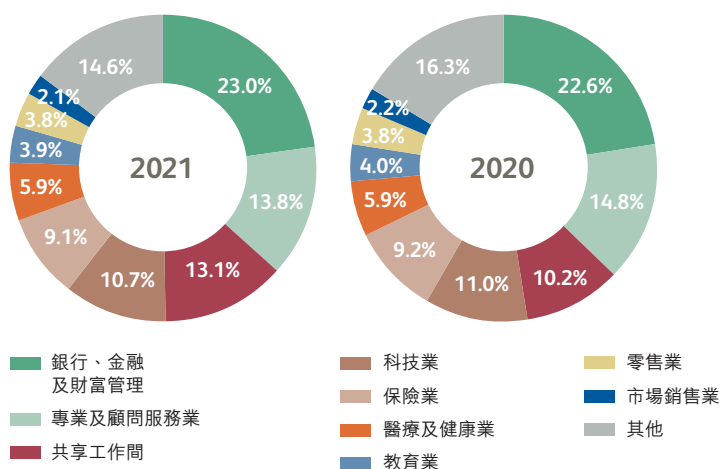
希慎寫字樓位置優越，設施完善，商舖配套齊全，是財富管理行業的理想地點之選。滙豐銀行及渣打銀行分別租用希慎廣場及利園一期位於高層的寫字樓樓層。優質地點與寫字樓／商舖配套相輔相成，我們預計，希慎的寫字樓將繼續吸引科技企業、共享工作間營運商以及醫療和保健等租戶進駐。

按出租面積分析之寫字樓租約到期概況 （於2021年12月31日）



寫字樓租戶組合維持穩定，以租用面積計算，前三類租戶為銀行、金融及財富管理（23.0%）、專業及顧問服務業（13.8%）以及共享工作間（13.1%），隨後是科技業，佔10.7%。

於年底按出租面積分析的寫字樓租戶組合



商舖

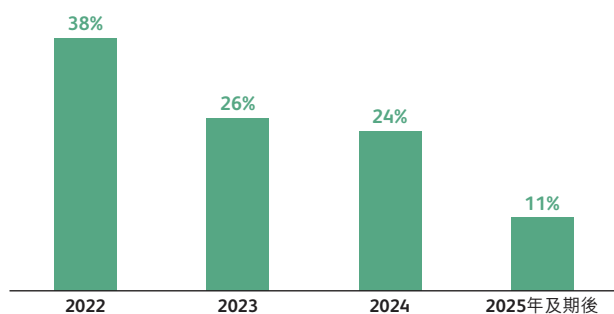
集團商舖業務組合的營業額增加1.3%至1,620百萬港元（2020年：1,600百萬港元），其中包括錄得升幅的112百萬港元按營業額收取的租金（2020年：44百萬港元）。商舖業務組合於2021年12月31日的出租率為99%（2020年：96%）。年內續約、租金檢討及新出租物業的平均租金水平仍然向下。

隨著COVID-19疫情較穩，就業市場好轉以及政府消費券計劃的推出，香港零售業銷售額於2021年內有整體改善。然而，跨境客流仍基本停滯，遊客消費微乎其微，各零售行業的復甦，有賴來自內地與海外的遊客量上升。

本港經濟向上的積極勢態，亦有提振商舖租戶的銷售額。希慎與本地消費者保持一貫穩固的關係，預計年內租戶銷售表現會優於香港整體零售業水平。於2021年，多家餐飲店、奢侈品精品店、生活時尚與服裝店，以及健康和美容產品店加入我們的租戶組合。我們還開設期間限定店，包括一間人氣藝術畫廊。

按出租面積分析之商舖租約到期概況

（於2021年12月31日）



市場推廣活動及常客獎勵計劃

為響應政府全年施行的防疫措施，希慎推出一系列數碼營銷活動，打造全天候購物體驗。此類活動中不乏與奢侈品牌以及國際與本地品牌的合作。我們的「Dine Safe 約章」及「Power Up」推廣活動還提供餐廳租戶和其他知名品牌的電子優惠券與商家電子現金券。

除線上活動外，我們的實體營銷活動亦為利園吸引可觀人流，帶動強勁銷售額。假日促銷期間，我們的兩大聖誕活動吸引了超過1.3百萬訪客前來消費。我們推出的購物禮遇廣受歡迎，推動租戶銷售交易按年增長超過15%，聖誕節季度促銷銷售額亦按年增長超過30%。

Club Avenue 透過與其他夥伴和品牌合作，繼續吸納尊貴會員。此外，我們亦有舉辦主推時尚、珠寶和美容知名品牌的品牌盛會。有賴現有會員及優質新會員的大力支持，所有級別會員的整體消費錄得按年雙位數百分比增長。

善用商業數碼科技

希慎於2021年推出具有全面電子商務功能的一站式數碼平台「hy!」，旨在吸引持份者參與並加強發掘與挽留客戶。隨著計劃於2022年年初正式推出，希慎社群不久便能享用升級版在線功能，會員可購買更豐富的產品以及透過平台參與社區活動。

希慎數據庫的基礎數據整合也將於2022年年初完成。該程序將整合多個來源的資訊，包括會員、優惠券使用、電子商務交易、停車場等。

鑒於辦公環境因 COVID-19 疫情等因素而迅速發展變化，希慎亦對後台遠程系統進行升級，進一步提高「居家辦公」安排的效率。

住宅

希慎住宅業務組合的營業額減少12.2%至260百萬港元（2020年：296百萬港元）。於2021年12月31日，出租率為71%（2020年：74%）。

住宅業務的續約、租金檢討與新訂立租約的平均租金水平下跌。

由於來港專業外籍人士人數低落，豪宅租賃市場繼續受壓。我們於2021年向客戶推出靈活租賃方案，為需要在竹林苑短住的客戶提供更多選擇。我們亦調整中介費，同時推行租戶轉介計劃，以期吸引新租戶。

➤ 擴展核心業務及建立策略支柱

香港的投資物業 — 加路連山道項目

希慎將於毗鄰其現有利園組合的加路連山道地段，發展一座配備社區設施的優質商業建築。作為一項具有重大戰略意義的長期投資，這個與華懋集團合資的項目，將進一步強化利園作為主要商業中心的重要定位。

土地勘測工作已於2021年第四季度開始，地基工程預計於2022年第三季度啟動，而項目計劃於2026年竣工。該新項目將設有一條有蓋行人通道連接利園其他商廈。

上海的投資物業 — 於靜安區的商業項目

年末過後，希慎完成收購位於上海靜安區戰略中心地帶的一座商廈。該新落成樓宇高24層，擁有約50,000平方米可出租甲級寫字樓及18,000平方米商舖空間。希慎現時就商舖位置已開展商場部分的資產增值工程，預計於2023年年中完成。

我們寄望透過希慎在滬的長期規劃與發展策略，將利園商業理念與智慧社區的業務模式引入這座中國人口最多的城市，而本項目標誌著我們向該目標穩步邁出重要的一步。

上海的投資物業 — 港匯廣場

這幢希慎擁有約26%權益的投資物業於2020年完成資產增值工程後，業績亮麗，繼續為集團的收入作出貢獻。

住宅物業發展 — 大埔高端住宅項目

希慎的合資住宅發展項目位於大埔翠綠山巒之巔，已準備就緒於2022年上半年推出。該低密度項目包括262個高私隱度的獨立屋和單位，是希慎不斷追求卓越設計與設施的印證。

隨著香港「北部都會區」的未來發展，項目的地理優勢將越見明顯，與對岸繁華的深圳商務區互相輝映。待竣工後，大埔項目將成為在該地區工作的企業高管及專業人士理想的安居之地。

住宅發展 — 市區重建局土瓜灣住宅項目

2022年2月，希慎認購有關合資公司的25%權益，與恒基地產及帝國集團共同發展一個位於土瓜灣庇利街／榮光街的市區重建局住宅項目。

這是一個有巨大發展潛力的優質項目，鄰近發展蓬勃的啟德商住區，距離土瓜灣及宋皇臺港鐵站只有五分鐘步程。希慎將會發揮所長，積極策劃和推動項目商舖部分的設計和營運，當中包括一個商場及購物街。

進軍大灣區共享工作間市場 — 與IWG共建合營公司

2021年8月，希慎與IWG plc成立合資公司，獨享在香港及大灣區所有IWG品牌的經營權。憑藉該項投資，希慎以共享工作間業務進軍大灣區版圖。合營公司營運當前於大灣區的33個據點，並將繼續在該地區具潛力及不斷增長的共享工作間市場，擴大IWG品牌的影響力。

希慎的願景是建設一個快速發展壯大的工作空間生態系統，當中透過IWG滿足終端用戶的需求及期望。合營公司亦體現雙方對大灣區經濟增長潛力的信心。

醫療及保健 — 新風集團

新風集團為中國領先的私營醫療服務供應商，於內地營運急症醫院、線上醫院、康復及老年醫院、腫瘤中心、非住院護理中心、門診診所、家庭健康網絡、醫生團體、培訓中心和健康保險服務。

透過對新風集團的少數股權投資，希慎得以涉足內地快速增長的醫療保健行業，充分把握對優質醫療保健服務需求殷切的機遇。



財務回顧

上文回顧了本集團的業績及業務，本節將討論其他重大財務事宜。

營運支出

本集團的營運支出一般分為物業支出（直接成本及前線員工工資和福利）及行政支出（間接成本，大部分為管理層及總部員工的薪酬相關支出）。

本集團的營業支出佔營業額的比率為21.4%（2020年：20.4%）。

財務支出

財務支出下降至393百萬港元，2020年則為546百萬港元，原因是本集團將用於物業發展融資資金的利息支出資本化。為了受惠於市場上充裕的流動資金及低息環境，本集團於2020年根據中期票據計劃發行新一批票據，籌集約70億港元。2021年，與該融資活動有關的財務支出為394百萬港元（2020年：313百萬港元）。年內本集團的實際有效利率為2.9%，2020年則為3.0%。

有關集團庫務活動及政策，包括債務及利率管理的進一步論述，載列於「庫務政策」一節。

投資物業價值重估

本集團的投資物業組合於2021年12月31日之估值為95,107百萬港元，較去年年底的74,993百萬港元上升26.8%。主要是因為於2021年5月成功以地價19,778百萬港元投得香港銅鑼灣加路連山道的商業用地。

此估值經由獨立專業估值師萊坊測量師行有限公司按市值進行重估。撇除用於本集團投資物業的資本開支，投資物業的公平值虧損720百萬港元（2020年：4,903百萬港元）已於本集團年內的綜合損益表中確認。此虧損主要反映商舖業務面對困境，加上寫字樓業務因環球經濟不明朗而轉弱。

各物業組合於年底的估值如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元	變動
寫字樓	34,707	34,593	+0.3%
商舖	31,868	31,670	+0.6%
住宅	8,712	8,730	-0.2%
發展中物業	19,820	—	n/m
	95,107	74,993	+26.8%

n/m：並無意義

聯營及合營公司投資

本集團於聯營公司的投資主要為位於中國上海的上海港匯廣場（為零售、寫字樓及住宅綜合項目）之權益。本集團應佔聯營公司業績增加至458百萬港元（2020年：225百萬港元），主要由於本集團應佔聯營公司投資物業之公平值收益（扣除相關的遞延稅項）達172百萬港元（2020年：12百萬港元公平值虧損）。上海港匯廣場的物業估值均由獨立專業估值師於截至2020年及2021年12月31日止年度按公平值重估。

本集團於合營公司的投資為大埔住宅項目及IWG共享工作間業務的權益。賬面值上升反映2021年9月投資IWG共享工作間業務。

其他金融投資

年內，本集團透過若干戰略性少數股權投資擴大其地域及業務範圍。其中一項重要舉措為投資新風集團，為本集團在中國大陸快速增長的醫療保健行業提供戰略性投資機會。於2021年12月31日，其他金融投資總額為1,780百萬港元（2020年：789百萬港元）。

銀行存款

本集團除了將盈餘資金存入信貸評級優異的銀行作定期存款外，亦投資於投資級別之債務證券。

撇除向合營公司提供免息貸款（用於大埔住宅用地發展項目）所確認的估算利息收入13百萬港元（2020年：30百萬港元），按去年相同基準的利息收入減少至79百萬港元（2020年：242百萬港元），此乃由於縮短了銀行存款的期限，以靈活應付投資機遇及其他策略措施之資金需求。

現金流量

集團年內的現金流量概述如下。現金包括流動資金和期限少於三個月的銀行存款。

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
經營業務所得現金	2,845	2,758
淨投資及預支款項予合營公司及其他金融投資	(1,126)	(285)
淨借貸	7,507	6,458
扣除分派及交易成本後發行永續資本證券所得款項	(459)	10,314
銀行存款	8,340	(4,843)
利息及稅項	(861)	(980)
支付股息	(1,617)	(1,621)
購回股份代價	(146)	(96)
資本開支	(22,334)	(913)
現金（流出）流入淨額	(7,851)	10,792

本集團之經營業務所得的現金額為2,845百萬港元（2020年：2,758百萬港元），較2020年增加87百萬港元，這反映營運資金管理有所改善。

2021年，淨投資及預支款項予合營公司及其他金融投資為1,126百萬港元（2020年：285百萬港元），用於投資 IWG 共享工作間業務、預支予大埔住宅用地發展項目的款項及投資新風集團。

年內淨借貸為7,507百萬港元，反映從非控股權益取得預支，發行定息票據和償還銀行貸款淨額。2020年，年內淨借貸為6,458百萬港元。

2020年，本集團透過全資擁有附屬公司（「發行人」）發行850百萬美元（相當於約6,604百萬港元）4.10%次級永續資本證券，由本公司提供無條件及不可撤回保證。及後，發行人發行500百萬美元（相當於約3,875百萬港元）4.85%優先永續資本證券，由本公司提供無條件及不可撤回保證。就該等資本證券所得款項將作為一般企業用途，該等資本證券於香港聯交所掛牌。2021年內，支付給永續資本證券持有人的款項為459百萬港元。

銀行存款收取的現金為8,340百萬港元（2020年：用於銀行存款的現金4,843百萬港元），主要由於年期較短的存款增加。

本集團支付股息1,497百萬港元（2020年：1,502百萬港元），包括2020年第二次中期股息每股117港仙（2020年：117港仙）及2021年第一次中期股息每股27港仙（2020年：27港仙）。

年內，本集團根據資本管理計劃以總代價約146百萬港元購回其5.5百萬股股份。

資本開支及管理

2021年5月，本集團以19,778百萬港元成功投得位於加路連山道的商業用地，以開發優質商業項目。除了這個戰略發展項目，本集團透過選擇性的資產增值及重建，提升旗下投資物業組合資產價值。本集團一直不斷積極地進行預防性的維修保養工作，包括為投資物業組合訂立之周期性全面維修計劃。

年內，資本開支的總現金支出為22,334百萬港元（2020年：913百萬港元）。

庫務政策

資本架構管理

為確保穩健的財務狀況，並維持合適的資本架構以配合融資需要和持續增長，本集團一直致力使融資來源多元化、維持還款期組合與整體資金運用的合適配置、維持充裕的流動資金、保持與市場狀況相配合的低借貸息差，以及採取適當的對沖和外匯管理策略。

資金來源

於2021年12月31日，本集團的債務總額¹下跌至18,807百萬港元（2020年：19,204百萬港元），主要是由於年內發行400百萬港元中期定息票據及提前償還800百萬港元銀行貸款。

於2021年12月31日，銀行貸款佔本集團債務總額約8%，餘下的92%從資本市場籌得（2020年：11%：89%）。本集團的債務均無任何抵押，並為承諾貸款。

下表列有於2021年12月31日的本集團債務融資來源：

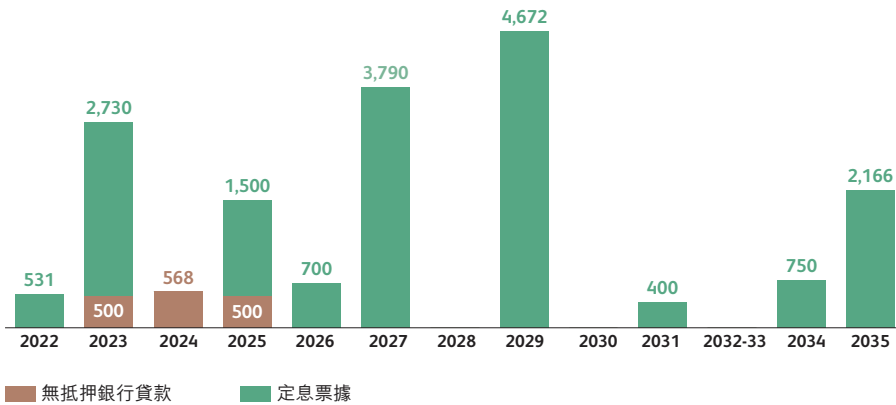
	可提取 百萬港元	已提取 百萬港元	備用 百萬港元
定期貸款	1,817	1,567	250
已承諾循環貸款	5,300	—	5,300
資本市場發債	17,240	17,240	—
總承諾信貸	24,357	18,807	5,550
非承諾循環貸款	1,580	—	1,580
債務融資總來源	25,937	18,807	7,130

還款期概況

本集團維持結構合理的後續14年內之債務到期狀況，以適配集團資產與營運業務的性質。於2021年12月31日，債務組合的平均還款期約為6.1年（2020年：6.8年）。本集團約有531百萬港元債務於2022年到期。

¹ 債務總額是指本集團於2021年12月31日按合約規定的本金償付責任。然而，根據本集團的會計政策，債務是採用實際利率法按攤銷成本計算。因此，本集團於2021年12月31日綜合財務狀況表披露的未償還債務賬面值為18,657百萬港元（2020年：18,970百萬港元）。

本集團於2021年年末的債務還款期概況(百萬港元)



負債率及淨利息償付率

本集團按淨債務與權益比率²計算的負債率於2021年年末為11.7%（2020年：淨現金）。集團的淨利息償付率於2021年下跌至9.1倍（2020年：9.8倍）。

信貸評級

本集團致力維持投資級別的信貸評級，並保持與信貸評級機構的積極對話。於2021年12月31日，穆迪及惠譽維持本集團的信貸評級分別為A3及A-，反映了本集團強大的財務實力以及審慎的資本管理策略。



² 淨債務與權益比率定義為借貸減定期存款、現金及現金等值後除以權益總額。

流動資金管理

於2021年12月31日，本集團持有的現金及銀行結存總值約8,404百萬港元（2020年：24,935百萬港元）。為保留資金流動性和提升利息收益，本集團投資1,014百萬港元（2020年：454百萬港元）於投資級別的債務證券。

如需要進一步的流動資金，本集團可提取往來銀行所提供的備用承諾信貸。於2021年年末，該等信貸額度達5,550百萬港元（2020年：5,450百萬港元），使本集團可在有需要時獲得額外的流動資金。

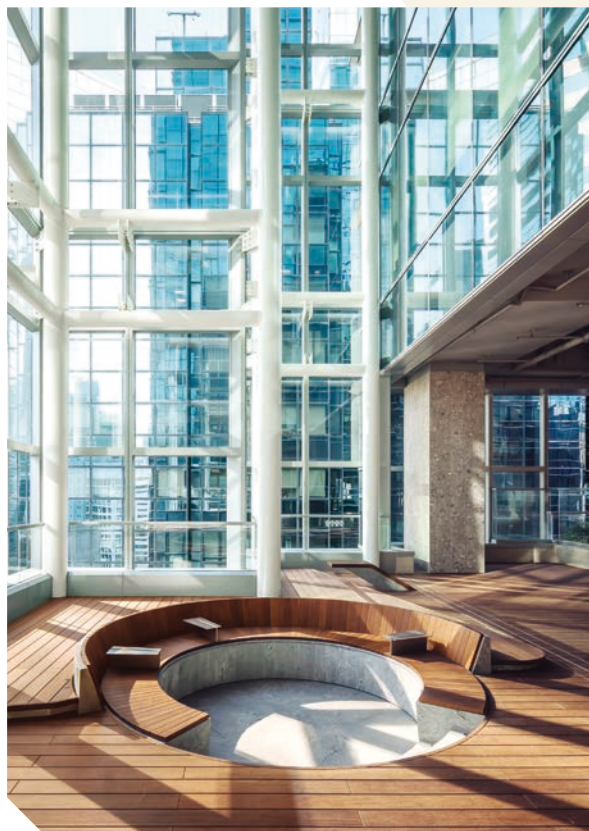
利率管理

利息支出是本集團其中一項主要的經營成本。本集團密切監察利率風險，並因應市場狀況採取適當的對沖策略。於2021年12月31日的定息債務比率（計入利率掉期後）為75%（2020年：88%）。實際利率於2021年年末為2.9%，較於去年年末之3.0%輕微下跌。

外匯管理

本集團盡量減低貨幣風險，亦不會透過外幣投機買賣來管理資產及負債。

所有美元定息票據均以交叉貨幣掉期進行對沖，以有效將借貸兌換為港元。本集團亦提取了一筆美元銀行貸款作為自然對沖本集團在未償還外幣結餘的債務證券。



使用衍生工具

於2021年12月31日，本集團所有未到期的衍生工具均用作對沖外匯風險。我們訂立了嚴謹的內部指引，以確保衍生工具僅用以管理本集團庫務資產及負債的波動，或對庫務資產及負債的風險水平作出適當調整。

交易方信貸風險

所有存款均存放於信貸評級優異的銀行，並對交易方風險進行定期監察。

在進行任何對沖交易之前，本集團將確保其交易方具有良好的投資評級以控制信貸風險。為管理風險，本集團基本上按每個交易方的信貸質素，對各交易方設定經風險調整後之最高信貸限額。

可持續融資舉措

本集團於2019年建立綠色融資框架（「框架」），隨後發行1,550百萬港元綠色債券，為榮獲綠建環評（BEAM Plus）及能源與環境設計領先認證（LEED）授予綠色建築證書的利園三期建造成本再融資。為向可能對環境與社會產生積極影響的合資格項目融資，我們於2021年7月擴展框架範圍，設立可持續融資框架。

於框架下，本集團已完成如下可持續融資交易：

- 於2019年發行1,550百萬港元綠色債券
- 於2020年推出125百萬美元可持續發展掛鈎對沖解決方案
- 於2021年發行400百萬港元可持續發展債券
- 於2021年取得965百萬港元可持續發展掛鈎貸款

年末可持續融資交易總額達約3,890百萬港元，佔本集團債務總額約21%。我們力求逐漸增加可持續融資在本集團整體債務組合中的比重。



A large, bold, dark blue number '3' is centered on the page. The background is a light pink color with large, abstract, geometric shapes in a slightly darker shade of pink, creating a modern, minimalist design.

3

企業管治

- 42** 企業管治報告
 - 42 企業管治摘要
 - 43 認識我們
 - 49 我們的管治架構
 - 我們的管治系統
 - 我們的企業管治框架
 - 68 我們的風險管理及內部監控框架
- 70** 風險管理與內部監控報告
- 77** 審核及風險管理委員會報告
- 81** 薪酬委員會報告
- 87** 提名委員會報告
- 89** 可持續發展委員會報告
- 91** 可持續發展報告2021 — 摘要
- 94** 董事會報告

企業管治報告

企業管治摘要

希慎以良好企業管治作為核心價值之一，並相信這是達致長遠穩定及可持續表現的基礎。希慎致力於在企業管治的各方面實現優於香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）之監管合規要求的最佳常規。

希慎於2021年內繼續全面遵守《上市規則》附錄14所載《企業管治守則》（「企業管治守則」）之規定。此外，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》中所適用的規定及原則。

至今及過去五個年度內，希慎企業管治的實際運作在多個主要範疇優於《企業管治守則》的要求，其摘要如下：

希慎企業管治成就（優於合規要求）

於2020年1月1日成立可持續發展委員會。

於2021年及2022年更新審核及風險管理委員會、提名委員會、薪酬委員會、可持續發展委員會及執行委員會的職權範圍*。

於2021年設立可持續融資框架*，擴大其現有的綠色融資框架，以涵蓋對本集團所服務的社區、持份者及市民帶來積極影響的社會項目及措施。於2019年發行第一批綠色債券及於2021年發行第一批可持續發展債券。於2021年獲得首筆與可持續發展表現掛鈎的銀行貸款。

於2021年採納風險胃納聲明*。

於2021年採納防欺詐政策*，以及行之有效的欺詐處理政策及程序，以控制及協助查察和預防欺詐行為。

於2021年採納稅務管治政策*，並實施行之有效的稅務合規政策及程序。

於2020年採納人權政策*，以及適用於集團所有員工及董事的道德操守守則*。鼓勵並期望合營夥伴、承建商及供應商遵守。

董事會的獨立性：10名董事中有4名獨立非執行董事，優於《上市規則》之最低要求。

董事會以電子形式對其自身及其委員會的表現進行有效且詳盡的評估，並於會議上分析及討論董事的意見。

全面的董事就職指引*。

各董事委員會提交獨立報告。

以正式聘書委任董事。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。

自2016年起採納獨立的舉報政策*。委聘獨立第三方作為舉報渠道，直接向審核及風險管理委員會匯報。

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。

於2004年制訂正式的企業管治指引*，並於2021年及2022年更新。

自2013年起採用企業資料披露政策*，並於2019年進行優化。希慎的資料披露委員會定期就內幕消息進行審查、提供指引、促進及時、準確地披露內幕消息及與持份者溝通。

制訂正式的《董事及僱員證券交易守則》，包括申報及審批程序。

至少於20個工作日前，發出召開股東周年大會的通知。

在財政年度結束後2個月內提前公布經審核財務業績，並在財政年度結束後3個月內刊發年報。

於2018年起採納發行額外股份的一般性授權，即發行股份股數不得超過本公司已發行股數的10%，而有關股份的市場價格折讓亦不得超過10%。

希慎主動邀請主要的代理人公司把集團的通訊資料轉交最終權益股東，費用由本集團支付。

就委聘核數師制訂核數師服務政策*。

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。內部審計部就檢視持續關連交易提供額外保證。

於2021年採納可持續採購政策*。

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

認識我們

董事會

董事會是本集團的管治機構，負責監督本集團的企業管治。

執行董事



利蘊蓮

董事會主席

N

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，現年68歲。

能力及經驗 利女士為集團的執行主席，領導希慎團隊。利女士同時為恒生銀行有限公司之獨立非執行董事長。她亦為滙豐控股有限公司及香港上海滙豐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。她曾在數間國際知名金融機構任職高級管理層，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。利女士亦曾為 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。

執行董事（續）



呂幹威

執行董事及首席營運總監

董事委任 呂先生於2016年12月獲委任為集團首席營運總監及於2021年10月獲委任為執行董事。他亦為希慎旗下若干附屬公司的董事，現年56歲。

能力及經驗 在執行主席的領導下，呂先生負責落實及執行本集團的策略及願景，以期達致卓越的營運及財務表現，並致力推動本集團的業務增長、發展及投資。他在世界各

地的房地產行業中，包括香港、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30年的高級管理層經驗。

資歷 呂先生持有英國華威大學工商管理學碩士學位，並為英國皇家特許測量師學會資深會員及英國特許建造學會會員。

非執行董事



卓百德

獨立非執行董事



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72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。他曾為「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。他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；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及提名委員會成員。



范仁鶴

獨立非執行董事



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72歲。

能力及經驗 范先生為中國光大環境（集團）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。



潘仲賢

獨立非執行董事



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67歲。

能力及經驗 潘先生為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。他前為瑞聲科技控股有限公司的獨立非執行董事、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，以及薪酬委員會及提名委員會成員。

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

非執行董事 (續)



王靜琰

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50歲。

能力及經驗 王女士現為星巴克中國的董事長。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65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」。捷成漢先生於2020年獲丹麥女王頒授「Kammerherre」銜頭。於2021年，捷成漢先生獲授予「廣州市榮譽市民」稱號。

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。



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64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68歲。

能力及經驗 利先生為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。



審核及風險
管理委員會



薪酬委員會



提名委員會



可持續發展
委員會



委員會主席

非執行董事 (續)



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。他現年60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局副主席。他過往曾為香港交易及結算所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。

高層管理人員



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
首席財務總監及公司秘書

賀先生於2008年加入本集團，負責集團之財務監控管理、庫務、法律及公司秘書職務，並為希慎旗下若干附屬公司的董事。賀先生於審計、財務管理及監控方面擁有豐富經驗，並曾於多間大型跨國企業出任要職。他現年56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49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45歲。

我們的管治架構

董事會負責本集團的管理工作，確保本集團企業管治系統的成效和充分性。強健的企業管治系統讓本集團能精準地提高業務效能，以成功地取得預期的業績，同時實現自身的策略目標——為股東優化長期穩定的財務回報。

董事會是本集團的管治機構，負責制訂符合本集團最佳利益的業務目標和策略。董事會在履行其職責時，可在訂明的範圍和權限內將其工作轉授予董事委員會。

董事會設有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
- 可持續發展委員會

執行委員會和集團轄下不同的管理委員會有權實施並執行由董事會決定並領導的本集團業務目標和策略。

詳情載於第50頁的「領導」一節。

我們的管治系統

希慎在清晰有效的企業管治架構下營運。

《企業管治指引》（經不時檢討及於2022年1月更新）為規管董事會對維持高水平企業管治承諾，以及董事會履行其監督本集團業務和事務的職責的主要守則。

我們的企業管治系統涵蓋（其中包括）：

- 企業管治框架
- 風險管理及內部監控框架

希慎深明達致從上而下的良好企業管治不僅對董事會至關重要，對希慎集團亦同樣重要。我們的企業管治程序和常規已廣泛納入在企業政策及指引內，包括但不限於以下主要的政策及指引。全體董事和僱員均須遵守集團的企業管治政策及指引。

- 企業管治指引
- 董事就職指引
- 董事會職權
- 非執行董事的職責及要求
- 須由董事會全體成員議決事項
- 各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
- 防欺詐政策
- 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
- 稅務管治政策
- 人權政策

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

我們的企業管治框架

我們因應監管機制和國際最佳常規及公司的需要，定期審慎評估和定制企業管治框架。

此框架是我們企業管治系統最重要的一環，可確保董事及僱員根據公司的企業管治原則在穩妥的權限及權力轉授制度內行事：

- | | |
|-------------|--------------|
| 1 領導 | 3 問責性 |
| 2 成效 | 4 參與度 |

1 領導

本集團的業務營運和事務透過轉授制度訂明的範圍內有效管理及執行。

領導概覽

董事會

領導	策略規劃	風險管理及內部監控	文化及價值
為本集團業務提供領導及指引	制訂策略並監督其執行情況	確保只承擔可接受的風險	專注於業務的長遠可持續發展

董事委員會

審核及風險管理委員會	薪酬委員會	提名委員會	可持續發展委員會
- 檢討風險管理及內部監控系統 - 監督財務匯報 - 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	- 為執行董事及高級管理人員制訂薪酬政策 - 釐定執行董事及高級管理人員的薪酬及獎勵	- 就董事委任向董事會提出建議 - 檢討董事會結構、組成及多元化 - 評估獨立非執行董事的獨立性 - 監督繼任計劃	- 檢討集團的企業責任、可持續發展及相關政策 - 對集團的可持續發展及風險進行評估

執行委員會

- 在董事會授權下運作日常業務，其成員包括執行董事、首席財務總監，以及本集團不時委任的其他高級管理人員
- 協助董事會及本公司管理集團的業務、營運及財務表現

管理委員會

風險管理委員會
高級管理層透過此組織檢視及討論風險、監控及緩解措施
可持續發展執行委員會
- 報告並協調有關環境、社區和慈善的活動 - 協助本公司監督整個集團的可持續發展和管治 - 訂立目標及宗旨，並監察進度
資料披露委員會
- 考慮與披露內幕消息有關的事宜 - 確保符合披露規定 - 確保備存適當的記錄

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
- 協助公司把握客戶及租戶行為急速轉變所帶來的機遇

新世代創新委員會

- 自2019年起獲邀向董事會提出建議
- 加強集團的整體能力，以應對可能影響及阻礙公司營運及發展的主要趨勢、創新發展及世代轉移
- 委員會成員包括國際年輕企業家和卓有成就的新一代領袖

董事會

所有董事均以正式的聘書招聘，聘書清楚載列董事任期和其委任條件。董事（包括所有非執行董事及獨立非執行董事）的特定任期為3年並須輪值。

董事會的主要職責：

- 制訂符合集團最佳利益的業務目標及策略，以及監督其實施；
- 提供有關集團文化及價值的見解；
- 決定集團的風險承受能力，並評估其願意承擔的風險；
- 監督並確保集團內部監控和風險管理系統是否足夠及具成效；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。

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。詳情載於須由**董事會全體成員議決事項**。

董事委員會

董事會設立了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。

所有委員會會議均在董事會會議前舉行，以確保向董事會匯報所有重要事項，並由董事會全體成員及時進行全面審議及決策。

各委員會均可取得所需的獨立專業意見及法律建議，並得到公司秘書的協助。所有董事委員會均向董事會匯報。於年內，獨立專業建議的諮詢程序亦已經得到加強，以便董事會可迅速聽取建議。

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」載於第77至80頁
- 「薪酬委員會報告」載於第81至86頁
- 「提名委員會報告」載於第87至88頁
- 「可持續發展委員會報告」載於第89至90頁

各委員會的職權範圍已於2021年更新，並於2022年再予以檢討及／或更新（視情況而定）。

執行委員會及管理委員會

執行委員會獲委託實施並執行由董事會決定的業務目標及策略的工作。董事會對主要決策保留控制權，亦會對須由**董事會全體成員議決事項**下若干的「保留事項」保留控制權，而該「保留事項」亦須於每年進行檢討。

執行委員會成員包括執行董事、首席財務總監，以及董事會可不時委任的其他成員。執行委員會的職權範圍於2021年更新。

希慎強大的管治框架需要多個執行及諮詢委員會，其中3個是與管治有關的管理層面委員會：

- 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。

董事會已委任李昕哲為董事會顧問及成立新世代創新委員會，向董事會提出相關建議，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。

2 成效

行之有效的董事會源於董事會的適當組成、規模、多元化、承諾及獨立性。這可透過適當的提名程序、持續檢討以及董事會評估程序來實現。

董事會規模

截至2021年12月31日，董事會中有10位董事：主席、執行董事及首席營運總監，以及8位非執行董事（包括4位獨立非執行董事）。

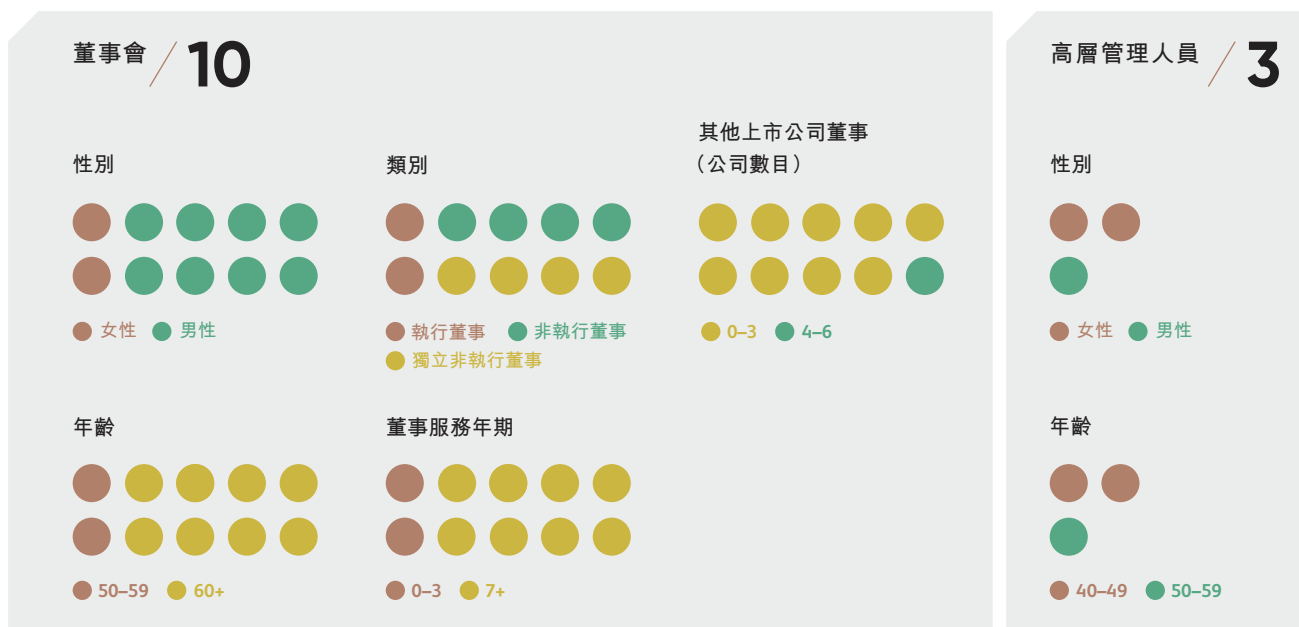
利蘊蓮為現任董事會主席。她領導董事會，特別是有關本集團的長遠策略性發展及有關提升股東價值的事宜。

根據本公司的多元化政策及提名政策，首席營運總監呂幹威於2021年10月1日獲委任為執行董事。在執行主席的領導下，呂幹威負責落實及執行本集團的策略及願景，以期達致

卓越的營運及財務表現，並致力推動本集團的業務增長、發展及投資。他在世界各地的房地產行業中，包括香港、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30年之高級管理層經驗。

卓百德、范仁鶴及潘仲賢擔任獨立非執行董事逾9年。卓百德及潘仲賢已於2021年股東周年大會上膺選連任；范仁鶴即將於2022年5月19日舉行的股東周年大會上輪值退任。董事會高度重視他們的經驗和智慧。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，並根據其在風險管理、財務、人員及文化、科技以及環境、社會及管治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，卓百德、范仁鶴及潘仲賢均一如既往地表現出他們在適當的情況下均保持良好的專業懷疑態度，並且毫無保留和坦誠提出探索性問題及質疑執行管理層的觀點和建議。既無證據表明他們的任期對其獨立性有任何影響。

董事會及高層管理人員組成



(董事的詳盡履歷，包括各董事與其他董事會成員之關係，和高層管理人員的詳盡履歷，載於第43至第48頁，並載於本公司網站：www.hysan.com.hk/about/leadership)

范仁鶴、捷成漢、利憲彬、呂幹威及王靜瑛即將於2022年5月19日舉行的股東周年大會上退任。他們均有資格並願意膺選連任。有關連任董事候選人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。

董事會經提名委員會認為，擁有10位董事的董事會規模對履行其職責而言屬適當且有效，並建議退任董事膺選連任。

董事會多元化

希慎明白董事會成員多元化的重要性，並採納了多元化政策。多元化政策已於年內更新，要求該政策至少每年檢討一次，以確保其持續行之有效，以及我們具備合適的技能組合及經驗以落實公司的策略。

多元化政策要求提名委員會每年審閱並向董事會匯報以下各項：

- 董事會的架構、規模及組成；及
- 董事會成員背景、技能及經驗的多元化（包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期）。

目前，董事會的10位董事中有2位董事為女性，並致力於在物色到合適人選時改善性別多元化。

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，並致力保持性別多元化。截至2021年12月31日，我們保持了工作環境中39:61的男女比例。有關僱傭政策詳情，請參閱可持續發展報告。

本公司有8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
環境、社會及管治	有達致卓越企業管治標準、環境管理及社會責任舉措的經驗及承諾。	
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。	
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。	
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。	
房地產投資	在從物業投資、發展或設施管理或相關行業的另一間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。	
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。	
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。	
科技	擁有數碼及科技業務或監督科技相關項目的經驗。	

● 廣泛

● 適度

董事會承諾

董事會的成效需要各董事作出重大承諾和貢獻來共同實現。

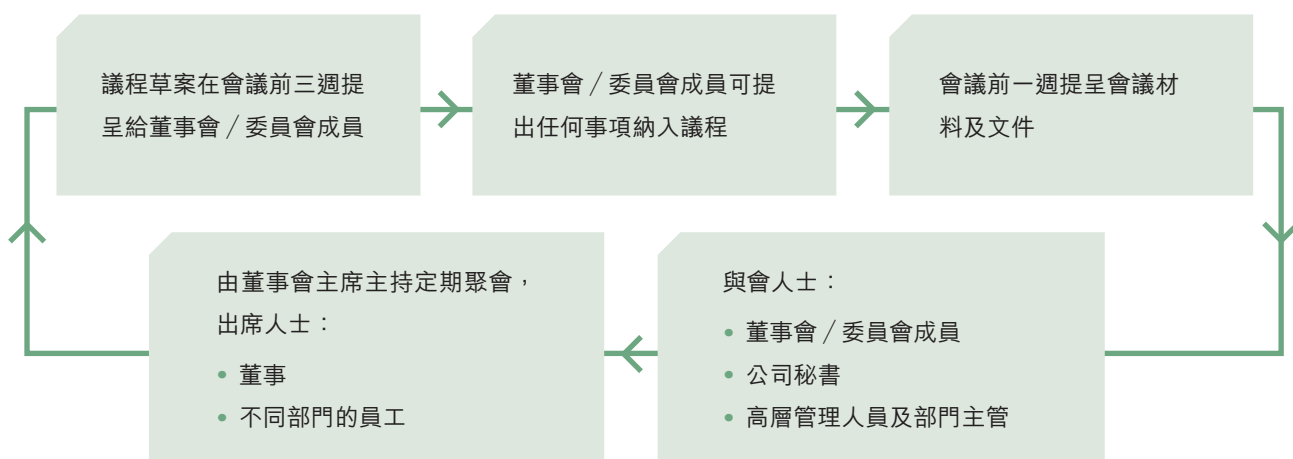
為確保董事投入了充分時間處理公司事務，董事需要每年向公司披露他們於香港或海外上市公司擔任職務之詳情，以及其他重大承擔，並提供有關職務所涉及的時間。此外，董事通常會在其他職務發生變化時迅速告知公司。

董事會和董事委員會每年定期舉行會議。董事會和董事委員會成員均能在會議開始前取得所有會議議程和材料，以供他們仔細閱讀。各委員會的主席亦會在每次董事會會議時獲給予充裕時間，以便就董事委員會會議期間已作的討論及建議進行匯報，供董事會再作考慮及／或批准。高層管理人員及其他部門主管獲邀就年內的營運議題向董事會進行匯報，並與董事會進行公開討論。

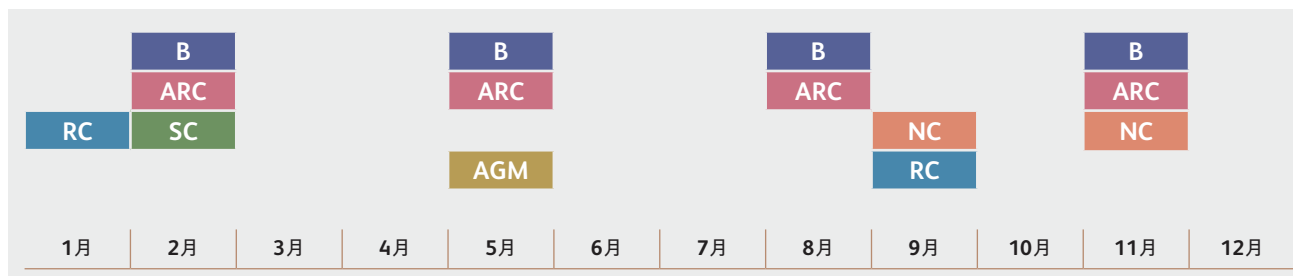
於年內 COVID-19 疫情期間，經適當顧及並考慮董事會成員及僱員的健康和安全後，公司採用高效的科技及董事會數碼平台以混合方式（實體及網上）舉行董事會及董事委員會會議。此運用得宜的科技連接能持續促進不同業務級別的僱員積極參與及互動。

會議程序

於2021年，從董事於年內均踴躍出席董事會及董事委員會會議，反映出他們積極參與公司事務及董事會的討論和決策。獨立非執行董事與董事會主席舉行個別的會議，討論董事會及相關事宜。



2021年召開的董事會及董事委員會會議



B	董事會會議	RC	薪酬委員會會議	SC	可持續發展委員會會議
ARC	審核及風險管理委員會會議	NC	提名委員會會議	AGM	股東周年大會

於2021年董事的會議出席及培訓情況

下表載列董事出席會議及培訓情況：

董事	董事會 (總數：5次) (附註 1)	審核及風險 管理委員會 (總數：4次)	薪酬委員會 (總數：2次)	提名委員會 (總數：2次)	可持續發展 委員會 (總數：1次)	股東 周年大會 (一年一次)	培訓 (附註 4)
利蘊蓮	●●●●● (附註 2)	●●●●● (附註 2)	●● (附註 2)	●●	● (附註 2)	●	✓
呂幹威 (附註3)	●●	● (附註 2)	—	—	—	—	✓
卓百德	●●●●○	●●●●○	—	●○	—	●	✓
范仁鶴	●●●●●	●●●●●	●●	●●	●	●	✓
潘仲賢	●●●●●	●●●●●	○●	●●	—	●	✓
王靜瑛	●○●○●○	—	—	—	○	○	✓
捷成漢	●○●●●	—	—	—	●	○	✓
利憲彬	○●○●○●	○●○●○	—	—	—	○	✓
利乾	●●●●●	—	—	●●	—	●	✓
利子厚	●●●●●	—	●●	—	—	●	✓

● 出席 ○ 採用電話／視像會議／現場播放形式出席

附註：

- 除了 11 月的例行董事會會議外，2021 年 11 月亦特別舉行半日董事會會議，討論集團的業務計劃及長遠方針策略。
- 各執行董事獲邀出席會議匯報最新資料和／或回答相關問題以促進決策過程。當討論與其薪酬組合有關的部分時，各執行董事會明確避席有關薪酬委員會會議。
- 呂幹威於 2021 年 10 月 1 日獲委任為執行董事。
- 當中包括 (i) 希慎舉辦的培訓；(ii) 與公司業務有關的專家簡報／討論會／會議；及 (iii) 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。

持續的專業發展

除了定期的董事會及董事委員會會議外，董事於年內亦參加各種知識培訓活動，以了解最新的行業趨勢、知識及技能。

於 2021 年內，知識培訓活動包括由新世代創新委員會成員就「奢侈品的未來發展」進行深入講解，這是與集團商舖團隊共同協作的項目，旨在分析未來零售業的趨勢；及由客席講者新風天域集團首席執行官兼共同創始人吳啟楠以醫療業務最新情況為題的董事論壇。所有董事亦獲取各種法律及監管的最新資訊，並可透過全面的董事會網上平台，獲得關於

董事職責的全面備忘錄、反貪污實務及其他培訓材料。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 2021 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、反貪污實務，以及董事出任附屬公司董事時的職責有關的研討會、工作坊及會議，以及獲取各種監管的最新資料。他們在希慎內部及外部得到充足培訓，更足以履行彼等的職責，為本公司提供支持。

董事會獨立性

希慎董事會一向致力維持其獨立性。截至2021年12月31日，10名董事中有4名獨立非執行董事，超越《上市規則》之要求。

獨立性準則

- 清楚載於公司的企業管治指引
- 必須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

定期並持續透過包括以下方式檢討及維持董事會獨立性：

- 嚴格遵守為防範利益衝突而設的道德守則；
- 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個別召開討論會議；

- 於年報全面披露相互擔任的董事職務或可能影響董事獨立性的其他業務關係；
- 須由董事會全體成員議決事項中清楚載明的關連交易須經全體董事批准，豁免交易在取得管理層批准後，亦須向全體董事匯報；
- 當有個別董事要求時，諮詢獨立專業建議；
- 公司秘書每年兩次向董事提醒關聯交易須遵守《上市規則》；及
- 提名委員會檢討潛在利益衝突，並建議可採取的適當措施。

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4位獨立非執行董事於檢視時均為獨立身份。

獨立性狀況

姓名	行政人員	獨立	非獨立	2021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		✓		
潘仲賢		✓		
王靜瑛		✓		

附註：

- 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2021年12月31日止年度，佔本公司營業額、本公司擁有人應佔權益或本公司總資產少於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策或決議。由於營運事項（寫字樓／零售租賃）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。王靜瑛於年內已不再擔任 Starbucks Coffee Company 旗下若干實體的董事（包括上海星巴克咖啡經營有限公司）。
- 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王靜瑛之獨立性作出評估。經考慮(i)其背景、經驗、成就，以及品格；(ii)本公司與星巴克集團之關係性質，及王靜瑛在其中的角色，以及上述緩解措施，斷定其獨立性不受影響。董事會認定潛在衝突極小，可加以管理，且委任她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。

提名程序

適當而詳盡的提名程序能確保我們委任有才華且合適的董事，以符合本集團的最佳利益。

希慎制定了獨有的提名政策以規管實際的提名運作及程序。提名委員會在評估候選人是否合適時會考慮以下多項因素：

- 誠信；
- 於房地產及其他相關行業的成就、經驗及聲譽；
- 承諾投入時間、代表界別的利益及關注本公司的業務，包括投入足夠時間準備並參與會議、培訓及其他董事會或本公司相關活動；
- 董事會各方面的多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期；
- 有能力協助和支持管理層，並對本公司的成功作出重大貢獻；
- 符合載列於《上市規則》第3.13條對委任獨立非執行董事所規定的獨立性準則；及
- 提名委員會或董事會可能不時決定的任何其他相關因素。

就考慮委任任何董事會候選人而言，提名委員會須就個別候選人進行充分的盡職審查，不論候選人如何入選，均以相同準則加以評估，並作出建議，以供董事會考慮及審批。

就考慮重新委任董事會任何現有的成員而言，提名委員會將檢視退任董事對本公司的整體貢獻，並檢討提名政策所載的甄選準則。其後，提名委員會將向董事會提出建議，並由董事會決定是否推薦建議候選人於股東大會上重選連任。

董事就任須知計劃的重點

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

- 會晤董事會主席、委員會主席及高層管理人員
- 公司秘書介紹會及外部專業顧問培訓

會議經過妥善規劃及高效運作，業務與合規／管治達致良好平衡，且會議時刻以業務策略、風險、方針及未來展望為重點。

於2021年董事會評估中收取的董事意見。

為確保董事承諾投入足夠時間及關注本集團之事務，董事均獲發正式聘書，特定任期為3年，並須根據本公司的公司章程細則輪值退任。

董事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。退任董事均合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，每名董事的選舉按獨立的決議案逐一表決。

董事會已通過全面的董事就職指引，有關指引載有度身訂制的董事就任須知計劃，內容涵蓋集團概覽、業務及運作（包括集團面對的主要風險）以及董事會的管治及動態，並顧及董事的獨特背景、經驗及技能。

董事就任須知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特聘顧問會面。集團會就董事職責及集團業務概覽等主題安排個別介紹。本公司已為於年內獲委任為董事的呂幹威提供完整及全面的就任培訓。

提名委員會的持續檢討

提名委員會不時檢視董事會的架構、規模、組成、承諾、獨立性及多元背景。上一次檢討於2021年11月進行。

提名委員會已進行全面的檢討，考慮了各董事的性別、年齡、任期、文化／教育及專業背景、技能、知識及經驗，及董事會的架構、組成、規模、承諾及獨立性。

提名委員會認為，現任董事會的規模、架構、組成、承諾、獨立性及多元背景令人滿意且富有成效。委員會認為，就董事會的繼任計劃及長遠增長而言，董事會將需要科技及數碼媒體、金融及會計、風險管理及環境、社會及管治方面的專長。為董事會引入新思維及於繼任計劃也應考慮到性別多元化。

希慎在社會上擁有“良好公民”的美譽，這是悠久歷史及長久傳承下來的價值觀，獲董事會的高度認可並致力延續公民使命文化。

於2021年董事會評估中收取的董事意見。

董事會評估

除提名委員會的持續檢討外，各董事亦會評估董事會的表現，以確保董事會的成效。

董事會評估是一項長期持續進行的程序。每位董事均會透過不同方式檢視董事會及董事委員會的表現。



各董事會及董事委員會成員每年均需以不記名方式遞交一份電子問卷，就董事會的表現、其動力及流程、其組成及多元化、風險管理以及董事會會議後勤等相關事項提供意見。問卷為匿名形式，鼓勵董事提出建議，反映意見，提出任何疑問。

2021年評估報告

主席在公司秘書協助下將電子問卷答案整理成一份詳細的評估報告。評估報告根據所有董事以及董事委員會成員的集體意見編製。該評估的回覆率為100%。2021年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

我們根據董事對董事會成效及表現的意見構建2021年評估。評估包括有關評級的定量部分及基於董事就應對商業新趨勢和法規變更而作出的書面答覆及詳細問題的定性部分。

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。

評估架構

- 1 職責** 探討董事的職責及職能以及企業文化
- 2 組成** 討論董事的規模及結構、知識與經驗及技能的平衡，以及作出獨立判斷時的成效
- 3 會議及流程** 尋求有關董事會及其轄下委員會各自的時間表、議程質素、會議文件及會議記錄、對財務報表和賬目完整性、防欺詐及舉報事宜的管治框架、政策、營運及合規監控、內部監控、環境、社會及管治框架及風險管理流程滿意度的意見
- 4 決策及問責性 — 董事會運作** 檢視表現的成效、資料的提供及獲取、策略的適當性及薪酬水平
- 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

今年評估得出的結論

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有效運作標準，所有董事均對公司的業績及營運表示高度滿意。整體結果介乎正面至非常正面，並未有重大問題需要報告。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。

董事認為其董事會的領導非常具有成效。全體董事會成員為履行董事會的角色與職責均作出了積極且富有建設性的貢獻。進行公開和有建設性的對話及辯論，以及作出獨立判斷被廣泛認為是董事會的積極成就。

今年，我們開始討論公司文化。今年的董事會評估認為董事會致力把公司文化納入其理念。年內對公司文化的審計有助董事會進一步整合其宗旨、價值觀、策略、營運、表現及回饋。

董事亦對技能及經驗多元程度感到滿意。董事會可能需要招聘具有不同技能、經驗及背景的董事，以協助公司順利推進多元化進程。

管理層適時提交條理清晰、內容全面、重點突出的報告、材料及文件，以及對集團業績、狀況及前景有詳盡而均衡的評估。董事會和委員會舉行的會議富有成效且參與度高，有效率地討論相關問題並為本集團制定策略方向。董事可直接與高級管理層及公司秘書聯繫，並在必要時直接獲得專業意見，以便充分了解業務事宜。在董事會會議以外期間，月度報告／最新資訊能提供觀點平衡且易於理解的評估。

董事一致認為，董事會在未來應集中於以下風險：(I) COVID-19的持續影響對營商環境不利並影響經濟；(II) 新的增長策略及不斷變化的業務挑戰；及(III) 地域及業務多元化。

成效結論

透過適當的提名程序，再加上提名委員會進行的持續檢討及董事會評估程序，便可以確保並時刻保持董事會的成效。

所有董事均積極參與，展現出濃厚的好奇心與興趣，並慷慨地提供意見。

於2021年董事會評估中收取的董事意見。

3 問責性

我們的企業管治框架提供了清晰的責任範疇。由**董事會全體成員議決事項**及各委員會之**職權範圍**指明本集團管治決策均由董事會負責決定。本集團的日常營運及其它決策則由具有清晰授權的執行委員會負責，並由多個管理委員會予以協助。本集團的管理層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。董事會定期透過管理層報告了解本集團最新的重要事件、重大交易及業務前景，以及透過月度財務報告了解集團財務狀況。這些報告向董事會確保了本公司營運有足夠的透明度。我們亦定期邀請高級管理人員出席董事會／委員會會議，匯報並回答提問，以協助推進決策過程。

董事會問責性

董事會及董事委員會透過以下各種方式對股東及各持份者負責，並承擔相應責任：

- 所有董事均以正式聘書獲聘，當中清楚載列其任期及委任條件；
- 所有董事須輪值退任，而退任董事的重新任命須由股東於股東周年大會上審批；
- 所有董事須於年報內全面坦誠披露其相互擔任的董事職務及其他承擔；
- 所有董事須全面坦誠披露其關連人士及交易。重大關連交易由股東根據上市規則審批；
- 所有董事須根據集團政策及指引所界定的清晰權限及權力的範圍內行事，包括但不限於道德操守守則、董事會職權、須由董事會全體成員議決事項及各董事委員會的職權範圍；
- 非執行董事須額外遵守「非執行董事的職責及要求」的相關政策；
- 所有董事須接受提名委員會的持續檢討及其他董事會成員的評估；
- 所有董事均須遵守防欺詐政策及舉報政策，後者容許個別人士直接向獨立第三方舉報任何不當行為；
- 所有董事須根據公司條例及上市規則適時刊發年報、中期報告、公告及通函；及
- 公司財務報表經獨立核數師核證及審核。

行政人員問責性

執行委員會、管理委員會及高層管理人員（統稱「**行政人員**」）透過以下各種方式對董事會負責，並承擔相應責任：

- 行政人員須全面坦誠披露彼等其他承諾；
- 行政人員須全面坦誠披露其關連人士及交易，包括可能獲董事會全體成員審批的關連交易；
- 行政人員須就本集團的重要事件及業務前景匯報並適時提供最新資料，以及提交每月財務報告，有關報告為董事會就本公司營運提供足夠的透明度；
- 行政人員須出席董事會及董事委員會會議，以回答董事會及董事委員會成員在相關會議上可能提出的任何問題；及
- 行政人員被視為可能獲取內幕消息，因此他們須遵守受限制僱員證券交易守則，該守則規管證券交易。各行政人員每半年須聲明，在相關年度內已遵守該守則。經本公司具體查詢後，各行政人員已就截至2021年12月31日止年度作出該聲明。

董事會於2021年的工作

以下概述了董事會於年內履行其職責的主要範疇：

策略方針

- 討論集團之策略目標，重點關注如何在透過核心業務活動創造價值的同時，利用利園區的活化及策劃、高科技營運及可持續發展使業務可繼續靈活變通；
- 討論業務策略、商機，以助集團多元化及持續增長；
- 檢討集團將會面對的挑戰，包括COVID-19的影響以及業務的長遠穩定及增長；
- 審議並通過集團的投資策略；及
- 審議並批准重大的策略性投資及收購項目，即銅鑼灣嘉路連山道發展項目（與華懋集團合作）、收購上海靜安區優質商業項目、與IWG plc合營公司經營大灣區的靈活辦公空間業務，以及於新風天域集團的投資。

領導

- 檢視及討論董事會組成、規模、結構、多元化、承諾及董事獨立性；
- 檢討並評估董事袍金；
- 檢討高級管理人員的薪酬；及
- 討論人才發展、以及吸引及鼓勵高績效人才。

環境、社會及管治

- 檢討、優化並通過主要企業管治相關報告及政策，從而進一步加強我們的企業管治、緊貼《上市規則》及其他相關法規要求的最新發展及變更，包括：
 - 企業管治指引
 - 多元化政策
 - 股東通訊政策；
- 檢討各委員會的職權範圍；
- 審閱每季的可持續發展進度及可持續發展報告；
- 核准並向股東建議本公司《公司章程》所作的變更；
- 批准委任呂幹威為執行董事；及
- 批准更換公司秘書。

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以及庫務政策；
- 審閱中期及年度業績及通過中期及年度報告；
- 檢視及討論財務預測及資本架構管理；及
- 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。

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、及緩解風險措施；
- 採納風險胃納聲明，該聲明闡明本集團就實現其策略使命及業務目標所制定的風險承受原則；
- 檢討集團風險管理與內部監控系統的成效；
- 於年內定期與公司估值師會面，討論物業組合的估值；
- 審閱集團在 COVID-19 疫情下將會面對的主要風險；及
- 審閱審核及風險管理委員會所提供集團之電子採購系統、網絡安全框架及保障方針的最新情況。

承諾及問責性

- 討論董事會評估及成效檢討的結果，並就更進一步的空間達成一致意見；
- 各委員會的主席向董事會報告會議議事情況，包括討論要點及所有須關注範疇；及
- 審閱主要的企業管治相關報告。

股東參與度

- 檢討於年內的僱員參與度計劃，包括學習及人才發展、員工參與度及福祉措施。

董事的股份權益

於2021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					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	總數	
捷成漢	60,984	—	2,473,316 (附註b)	—	2,534,300	0.245
利乾	970,000	—	—	—	970,000	0.094
利蘊蓮	444,000	—	—	—	444,000	0.043

附註：

(a) 百分比乃按本公司於2021年12月31日已發行股份總數（即1,034,258,223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，有權於該公司股東大會上行使不少於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2021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所載列之標準守則，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）擁有權益。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（根據上市規則披露規定，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（「被視同競爭業務」）中擁有權益：

(i) 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活動包括在內地及香港從事投資控股及物業投資。捷成漢亦為捷成洋行及旗下附屬公司之主要股東。

捷成漢為九龍倉集團有限公司之獨立非執行董事。該公司在內地及香港從事物業投資、發展及管理業務。

(ii) 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、內地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，有關董事均擔任非執行職位，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。

4 參與度

希慎一向謹慎評估集團營運對股東、僱員、投資者及社會各界等持份者的影響。

希慎已採納了企業資料披露政策，為投資者、分析員及媒體就重要資料的披露提供指引。該政策亦指定了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。

股東參與度

希慎致力與股東保持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。

我們已採納股東通訊政策，讓股東能夠迅速、平等和適時地取得平衡和容易理解本公司資料的框架。為突顯我們對加強與持份者溝通的承諾，股東通訊政策已於2021年更新，並規定每年檢討政策，以確保政策持續有效。

根據股東通訊政策及本公司之公司章程細則，

- 我們已在本公司網站登載主要企業管治政策、董事委員會的職權範圍、本集團的財務報告、新聞稿及公告；
- 我們已在聯交所及本公司網站上適時登載年報、中期報告及公告；
- 高級管理層透過新聞發布會、網絡廣播、公司網站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；
- 為減少印製及分發印刷本所耗費的資源，自2015年12月起，股東可選擇以電子方式收取公司通訊；

- 我們自2016年起每年安排股東參觀活動，反應熱烈。股東參觀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。股東參觀活動為管理層與股東進行建設性溝通提供機會。由於COVID-19疫情，在充分顧及並考慮股東的健康和安全後，2021年的股東參觀活動須予停辦，直至另行通知；
- 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；
- 股東可於每年5月舉行的股東周年大會上與董事及高層管理人員會面，有關詳情載於下文「股東周年大會」一節；
- 股東可於股東大會上提呈建議以供審議。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，亦可要求召開股東大會。有關股東召開股東大會及提呈建議的程序詳情登載於本公司網站；
- 所有股東可隨時透過公司秘書向董事或管理人員提出意見及進行溝通；
- 除一般適用於所有股東的限制外，非本港居民或海外人士持有本公司的股份或投票權利並不受任何限制；
- 根據公司的股息政策，所有股東均有權收取股息。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；及
- 於2021年5月舉行的股東周年大會建議並批准修訂公司組織章程細則，以(i)允許公司運用設施，讓身處不同地點的本公司股東能夠在一個或多個地點舉行的股東大會上聆聽、發言和表決；及(ii)並明確列出董事會及股東大會主席之其他相關權力。董事會對組織章程細則作出其他輕微修訂以引入相應及整理變動。

憑藉以上措施，股東通訊政策已有效落實。

股東周年大會

股東周年大會於每年5月左右舉行，這是公司與股東進行溝通的途徑，也是股東了解公司的業務表現的機會。

股東周年大會是集團一年一度的重要活動，董事、高層管理人員及獨立核數師均會出席。

為確保股東有足夠時間閱讀股東周年大會通知、年報及財務報告，集團會於股東周年大會舉行日期前超過30日向股東寄發上述文件，超越法定要求的21日。集團亦會就將予提呈的各項決議案提供全面資料。

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。由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周年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 (www.hysan.com.hk) 上公布和登載。

本公司於2021年5月21日在香港會議展覽中心舉行了2021年股東周年大會，會上議決的主要事項如下：

- 收取截至2020年12月31日止年度之財務報表以及董事報告與核數師報告；
- 重新選舉卓百德連任為董事；
- 重新選舉潘仲賢連任為董事；
- 重新選舉利乾連任為董事；
- 續聘德勤•關黃陳方會計師行擔任核數師；
- 授予配發、發行及處理本公司額外股份（不超過其已發行股份數目的10%且將予發行的任何股份的折讓不得超過10%）的一般性授權；
- 授予購回不超過本公司已發行股份數目10%的一般性授權；及
- 批准公司章程細則修訂。

儘管於香港的COVID-19疫情，我們仍然成功舉行了2021年股東周年大會。為確保所有出席人士的健康和安全，及遵守政府監管要求，我們採取了嚴謹且充分的預防措施，包括但不限於：

- 將出席人士分成不同的羣組，坐在設有視像及音訊連接設施的主場和分會場；
- 制訂特別的座位安排以實施適當的社交距離；
- 不設飲品招待及不派發禮品以控制人流；
- 入場前，出席人士須進行體溫檢測及提交健康申報表；及
- 出席人士須強制佩戴口罩。

於2021年股東周年大會召開前，我們已在向股東發出的通函上載列有關上述預防措施。此外，亦提醒股東可委任股東周年大會主席作為其代表就決議案投票。

鑑於COVID-19疫情發展尚未明朗，我們鼓勵股東委任2022年股東周年大會主席代其就決議案投票，代替其親身出席股東周年大會。為確保出席大會的股東安全，希慎將因應屆時政府及／或監管機構的指引，於2022年股東周年大會上實施額外的預防措施。有關措施的詳情將適時公布。

投資者關係

希慎致力透過雙向溝通與股票及固定收益投資者、分析員及信貸評級機構等持份者維持坦誠及建設性的對話。

由於營商環境快速轉變，我們希望定期提供希慎營運及財務表現的最新資料。於COVID-19疫情期間，我們已定期安排與機構投資者進行視訊及電話會議，高級管理層亦主持了業績公布後簡報會的網上直播。

公司網站 (www.hysan.com.hk/investor) 亦設有定期更新的「投資者」欄目。

主要投資者關係活動日曆

2021年上半年

- 年度業績公告
 - 新聞發布會
 - 分析員簡報會（亦提供網上直播）
- 業績公布後的香港路演
- 股東周年大會
- 在香港舉行的投資者會議

2021年下半年

- 中期業績公告
 - 新聞發布會
 - 分析員簡報會（亦提供網上直播）
- 業績公布後的香港路演

僱員互動

人才互動及發展是希慎核心價值的一部分。

希慎致力營造一個鼓勵坦誠對話並支持僱員發展潛能和實現職場抱負的工作環境。每年，僱員和其主管討論並協定需要達成的目標和期望。僱員於年內會收到持續的反饋意見，以確保他們與公司的步伐一致，直至於表現年度結束完成最終檢討為止。

希慎透過見習行政人員培訓計劃（自2017年起推行並於2022年重啟），以及學徒計劃積極培育人才，以配合集團長遠的業務需要。

於2021年，希慎繼續利用電子學習平台為僱員提供各式各樣的豐富學習內容，主題涵蓋領導才能、團隊協作、資料保護、關連交易、反競爭法、租賃法、網絡安全意識、反貪污等相關系列。為吸引僱員參與，希慎亦採取不同的通訊策略，讓僱員能夠時刻緊貼公司的最新資訊及發展。

詳情載於可持續發展報告。

我們的風險管理及內部監控框架

董事會全盤負責釐定本集團的風險胃納及檢討並維持有效的風險管理系統。

審核及風險管理委員會協助董事會根據本集團的風險胃納，審查識別、排列先後次序、管理及紓緩風險的流程。各項業務或交易均涉及不同性質的風險，本集團旨在只承擔及紓緩與我們長遠策略目標相符的合理風險。我們的風險管理系統乃經過精心設計，專為管理及紓緩風險而設，並為重大錯誤陳述或損失提供合理保證。風險管理系統以「三道防線」模式為基礎，本集團各成員均在系統中發揮作用。

年內風險管理及內部監控活動的詳情，登載於第70至第76頁的「風險管理與內部監控報告」。

董事會全盤負責維持有效及完善的內部監控及合規系統。

營運監控

本集團訂有多項全面的公司政策及指引，當中詳述我們開展業務的常規及程序。

我們的業務通過一連串的授權運作，由董事會透過董事會全體成員議決事項向執行委員會作出授權，並由執行委員會向負責的業務單位作出授權。

各部門主管有責任確保其業務單位在日常營運中完全遵循公司政策及指引。

對於任何涉及潛在股價敏感或內幕消息的事宜，業務單位必須將有關事宜上報資料披露委員會。資料披露委員會推動一致的披露實務，旨在根據適用的法律及監管要求和企業資料披露政策，適時地向市場廣泛披露本集團準確而完整的內幕消息。

資料披露委員會召開會議以評估該等資料的重要性及性質，並立即告知董事會該等資料是否構成內幕消息。所有討論均會記錄在資料披露委員會的正式會議紀錄內。

合規框架

各業務單位一旦出現任何違規或不合規情況，必須立即向合規團隊報告。本集團的合規政策載有及早識別及記錄違規情況的監控流程，以防止及／或舒緩責任及重大損失的風險。

此外，各業務單位必須每年提交2次完整的合規報告，該報告將上交審核及風險管理委員會。

該等措施有助於有效監察本集團各業務部門的合規情況，為已識別的每個個案排列先後次序，並確保作出全面的報告及跟進。

在審核及風險管理委員會及內部審計部的協助下，董事會對所有與本集團內部監控有關的事宜作出整體檢討。

內部審計部不時檢討本集團業務運作的常規及程序，包括租賃業務、會計及財務報告、企業傳訊流程等，藉此確保業務運作完全符合企業政策及指引。內部審計部亦會檢視企業政策及指引，並提出改善建議。

我們的合規團隊每季向董事會提交法律及監管事宜的更新資料，並不時審視我們的企業政策及指引，從而確保符合法律及監管的最新發展，以及遵循內部審計部的建議。

本集團的報告流程及財務管理屬於內部監控的一部分。董事會在審核及風險管理委員會的協助下，監察本集團報告流程及財務管理的完善程度，同時審閱全年及半年度財務報表，並詳細審視外聘核數師及外聘估值師的工作，以及管理層作出的任何財務判斷及估計。

年內風險管理及內部監控活動的詳情，登載於第70至第76頁的「風險管理與內部監控報告」。

可持續發展框架

董事會設立可持續發展委員會，旨在加強公司的企業責任、可持續發展及有關氣候變化的環境管理。

可持續發展委員會在可持續發展執行委員會的支持下，提供長期指導並監督與可持續發展有關的事務。

董事會於年內繼續其方針，運用一套可持續發展社區模式，藉此重點關注環境營運管理及有利於我們發展及重大進步的可持續發展建築法，以及為我們的社區推出各式各樣的社會可持續發展措施。

希慎於年內的可持續發展及活動詳情載於：

- 於希慎網站登載的「2021年可持續發展報告」：www.hysan.com.hk。
- 第89至第90頁的「可持續發展委員會報告」。
- 第91至第93頁的可持續發展報告—摘要。

為減少印製及分發印刷本所耗費的資源，希慎採用電子方式發布可持續發展報告，並可供公眾在希慎網站（www.hysan.com.hk）閱覽。集團只印製有限數目的印刷本，主要用於派發予股東。

承董事會命
主席
利蘊蓮

香港，2022年2月24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。

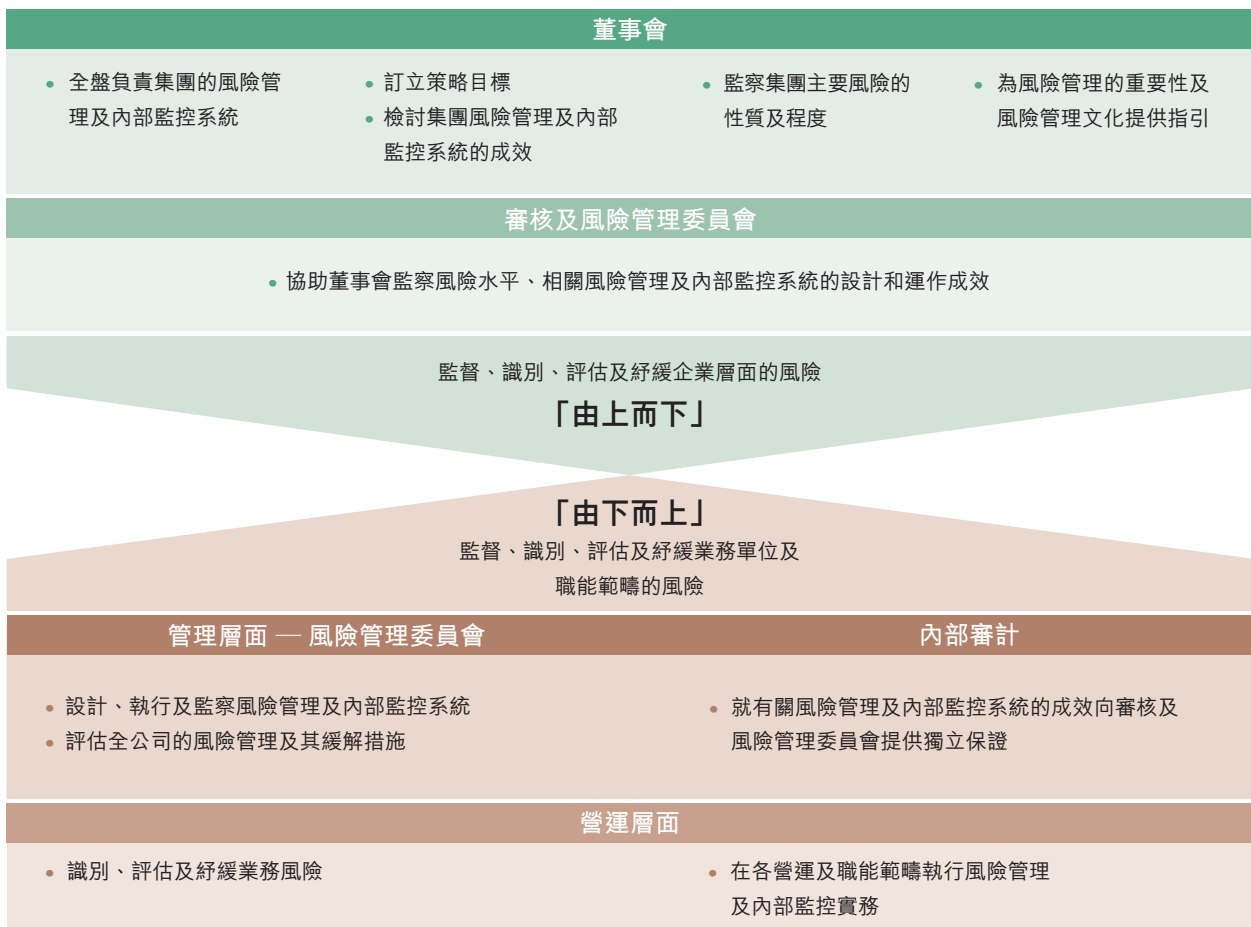
集團的風險管理與內部監控框架

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及監督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. 檢討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的報告，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，讓董事會就集團風險管理及內部監控系統的成效達致自己的意見時納入考慮。

希慎由上而下 / 由下而上的風險管理框架圖



2021年檢討風險管理及內部監控成效

於截至2021年12月31日止年度，經執行董事及首席營運總監、首席財務總監及公司秘書、內部審計主管以及法律顧問確認，董事會認為集團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。集團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** — 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《道德操守守則》。我們自2016年起已制訂獨立的「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。於2021年1月，我們亦採納了一項獨立的防欺詐政策，從而進一步推動道德操守文化並強調我們對欺詐持「零容忍」的態度。年內概無重大相關事宜。

我們於2020年制定了風險管理指引後，於2021年6月採納風險胃納聲明，該聲明闡明本集團就實現其策略使命及業務目標所制定的風險承受原則。該聲明考慮到不同的風險水平，界定本集團應避免的風險情景，不使集團置身其中。

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。我們尋求將風險管理功能融入所有業務營運（包括商舖、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、商業數碼科技、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（成員包括主席、執行董事及首席營運總監、首席財務總監及公司秘書、集團財務總監及內部審計主管）。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** — 集團的營運及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。有關人員會定期進行差異分析，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、執行董事兼首席營運總監、首席財務總監、主席及董事會審批。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。所有部門及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2021年，審核及風險管理委員會舉行4次會議（2020年：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。每次會議均特別討論風險管理、內部監控系統及最新動向。

風險管理流程

本集團有一套健全流程，為各風險管治層級檢視並傳達相關風險。該流程包括(i)一套已整合到日常運作的持續流程，風險負責人隨時靈活評估所面臨的潛在風險，並就此向風險管理委員會報告；及(ii)一套定期風險評估流程，管理層定期就已經識別出的主要風險作系統化評估。

持續風險監控流程

風險負責人及風險管理委員會及時評估並採取措施應對全新或潛在風險。此乃一套持續的互動流程，需要與持份者進行溝通及諮詢。

- 面臨 / 預期有新的風險
- 立即進行風險審查
- 評估風險
- 評估緩解措施
- 通知當事方
- 集思廣益和溝通
- 執行行動

常規風險評估流程

風險評估

- 檢視並特別標示業務部門各個層面的主要風險
- 利用已制定的風險標準，就可能發生的程度、影響及速度作詳細考慮，從而分析風險

風險處理

- 按終止、轉移、處理及承受的方法（或在適當時結合應用），決定如何處理風險

剩餘風險及風險承受水平

- 將每個主要風險的剩餘風險狀態（經過風險處理後）與風險承受水平作比較
- 確定應採取的任何進一步措施，以彌合所有風險差距

風險匯報

- 將風險登記冊轉換成風險雷達圖分析
- 有效概括及反映集團優先考慮的主要風險

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。此舉加強了本集團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
對所有業務流程的一切風險及監控措施承擔最終責任	負責本集團的政策框架及獨立風險評估	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

過去三年的風險環境險象環生，但管理團隊仍然能夠作出出色的應對。管理層亦適時提呈並與董事會及其他委員會進行深入探討。

於2021年董事會評估中收取的董事意見。

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	2021年的 風險水平變化	風險變化的描述	緩解措施
COVID-19 疫情持續	↔	由2020年初起，COVID-19疫情在香港擴散並持續，影響本地的零售及物業租賃市場。	- 公司物業繼續加強衛生標準及消毒程序。 - 與租戶保持密切溝通。 - 與租戶建立通報感染個案的聯絡程序。 - 積極推動持份者接種疫苗，領先業界，以打造全面接種新冠疫苗的利園區為目標。
整體營商環境	↔	- COVID-19疫情持續導致全球及本地經濟發展放緩。 - 中美貿易緊張局勢帶來的持續不明朗因素。	- 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	↑	- 經濟復甦前景不明朗，導致需求放緩。 2021年，香港甲級寫字樓平均租金水平下跌。 2021年，香港甲級寫字樓空間的淨出租率按年下降。 - 共享工作間及在家工作模式繼續衝擊傳統寫字樓租賃業務。	- 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。 - 與商舖物業組合相互扶持。
商舖業務	↔	- 本港零售市場開始復甦，零售業銷售額較2020年上升。 - 由於香港實施COVID-19旅遊限制措施，到港旅客大幅減少。 - 品牌合併店舖以吸納本地消費。 - 同行競爭加劇。	- 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。 - 加強與策略性租戶的長期夥伴關係。 - 妥善平衡本地市民與遊客兩個市場分部的客戶組合。 - 利用流動及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。
住宅業務	↔	經濟的不明朗因素令外籍人士對豪宅單位的需求減少及由於他們的預算收緊，會選取租金水平。	- 推出靈活租賃政策，以配合客戶需要。 - 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	↔	住宅物業市場近期有穩定跡象。	把握合適時機推出市場。
加路連山道商 業發展項目	✖	成功投得一幅位於銅鑼灣加路連山道的商業用地，計劃與華懋集團合作在該土地上興建一幢設有社區設施的優質商業大樓。	- 確保用地以專業手法悉心設計，滿足市場需求。 - 以優於同儕的綠色建築標準及可持續發展特色開發該項目。
新購入中國 上海物業	✖	完成收購上海靜安區一優質商用物業，將顯著擴展希慎的物業組合規模，並使希慎於內地市場的業務多樣化。	- 確保物業的資產管理計劃是符合策略部署。 - 培育幹練的當地團隊。

風險範圍	2021年的 風險水平變化	風險變化的描述	緩解措施
人力資源	↔	- 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。 - COVID-19疫情威脅員工的健康及安全，對業務營運造成影響。	- 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。 - 利用網上流動學習、希慎論壇、領袖計劃培育並發展人才。 - 加強作為僱主的品牌效應。 - 為盡量降低風險，強烈鼓勵全體員工接種疫苗。截至2021年12月31日，已有高比例的希慎員工接種疫苗。
網絡安全	↔	- 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。	- 實行定期的網絡安全審閱及升級以紓緩風險。 - 聘請外部專業人士進行技術資訊安全評估。 - 推行網絡安全政策和程序以及為網絡風險投保。 - 已向所有員工提供有關安全風險及保護指引的資訊。 - 持續監察主要風險指標。
環境、社會及管治合規	↔	- 投資者和公眾越趨重視上市公司在環境、社會及管治方面的表現。 - 新的合規要求。	- 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全面檢討。 - 制定可持續發展框架，配以清晰的可持續發展目標。 - 採納可持續採購政策。 - 董事會層面的可持續發展委員會由可持續發展執行委員會及可持續發展工作小組提供支持。 - 應用新科技減少碳足跡。
有關氣候變化的環境管理	↔	- 隨著社會邁向低碳未來，氣候變化影響希慎的策略及投資。 - 氣候變化影響對物業組合內建築物的營運及管理。	- 定期檢討與氣候變化相關的過渡風險及實體風險。 - 定期更新應變計劃。 - 監察現有建築物及新發展項目的排放量。 - 透過獲 ISO 14001 環境管理認證及 ISO 50001 能源管理認證的管理方式及建築物分析系統來管理日常營運風險。 - 投資可再生能源。 - 應用新科技緩解營運風險。 - 評估及加強 COVID-19 疫情下的室內空氣質素。
客戶資料保護及保障私隱	↔	業務科技急速發展，個人資料有可能循數碼平台及其他渠道被不正確地收集。	- 實施各種流程、職責安排及監控措施，以持續建立健全的資料及私隱管理及保障方針。 - 進行全面的私隱合規審查。 - 實施嚴謹的私隱政策及程序，確保所有員工及服務供應商嚴格遵守。 - 引入中央資料私隱目錄。 - 過去3年未有接獲重大的客戶資料及客戶私隱洩漏個案呈報。
防欺詐及防貪污	↔	- 就提供業務及科技解決方案，經常與外部服務供應商及第三方聯繫。 - 希慎持續在全集團推行業務多元化。	- 以採納的防欺詐政策為框架，輔以全面的防欺詐程序及指引。 - 已實行道德操守守則及舉報政策並定期進行檢討。 - 已建立獨立舉報渠道。 - 已識別全集團的潛在欺詐風險，過去3年未有接獲重大相關個案呈報。

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



新風險

於2021年我們為提升內部監控環境及活動而落實的舉措

此外，我們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	於2021年，我們採納全新稅務管治政策及防欺詐政策。於2021年及2022年，我們更新了多項企業管治政策，包括多元化政策、企業管治指引、股東通訊政策，以及各個董事委員會的職權範圍。	— 持續檢討和優化流程及架構，以提升合規水平。
監控環境 — 修訂風險管理框架及制定風險胃納	- 修訂集團的風險管理框架，該框架設有以下多個層級：風險模型及風險管理流程、風險匯報架構及職責、風險基礎設施及管理、風險追蹤及風險保證。 - 制定集團風險胃納聲明，該聲明闡明本集團就實現其策略使命及業務目標所制定的風險承受原則。	— 為整個集團的各個層級提供一致且系統化的風險管理方針。
風險評估 — 更新本集團的風險管理指引	- 更新的風險管理指引將風險重新分類，以促進風險識別、風險評估、風險匯報的流程，從而改善並加強風險管理流程。 - 管理層級別的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。	— 持續檢討並改善風險管理流程，以確保妥善識別、評估、匯報及監察所有主要風險。
監控工作 — 內部監控和政策	- 聘請專業服務供應商為企業基礎設施進行深入的漏洞評估。檢討嚴重的漏洞予以補救，從而加強集團的資料安全管理。 - 首次進行文化審查，以歸納企業文化中的內在價值。 - 為所有員工提供定期培訓及教育。希慎繼續利用各種數碼渠道（包括我們獨有的希慎流動學習）為希慎的員工提供合規培訓。主題涵蓋資料保護、董事職責、關聯交易、反貪污、反競爭法、企業披露、私隱及網絡安全意識等。	— 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。
監察工作 — 全集團資料私隱目錄	於2021年12月建立綜合資料隱私目錄，訂明為載有個人資料的已識別資料項目所設定的控制點（包括物理及邏輯保安）。該目錄將被用作開展連續監察私隱風險的起步點，並將用於協助進行定期私隱評估。	— 協助本集團的私隱風險監察工作。

風險管理委員會

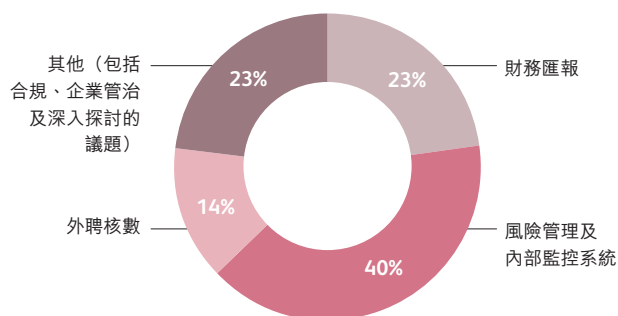
香港，2022年2月24日

審核及風險管理委員會報告

各位股東：

我們欣然提呈審核及風險管理委員會報告，其中概述委員會於2021年內進行的工作。於2021年，委員會繼續為董事會於檢討集團的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的工作擔當重要監督角色。委員會於年內審視的重要議題包括：嚴格評估經強化的風險管理與內部監控制度、與COVID-19疫情、若干職能的採購、網絡安全及資料私隱有關的主要風險。

委員會年內的活動及議程時間分佈



組成

大部份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

2021年及2022年摘要

- 修訂集團的風險管理模型
- 刊載集團的風險胃納聲明
- 更新集團的風險管理指引，以促進功能性的風險管理流程
- 聘請專業服務供應商，並為企業基礎設施進行技術資訊安全評估
- 進行新的企業文化審計
- 檢討部門的資料私隱管理目錄
- 檢討指定職能的採購程序

主要職責

- 監察集團財務管理、匯報程序及財務報表編制的完整性
- 檢視公司風險管理及內部監控框架
- 檢視風險管理及內部監控系統的有效性和充足性
- 檢視已識別的主要風險
- 評估並確定集團的風險胃納
- 檢視內部審計
- 監察與外聘核數師的關係及非審核服務的提供

會議安排

年內，審核及風險管理委員會已舉行4次會議，其中1次會議主題為應對動態風險並加強對風險管理的監察職能。在邀請下，董事會主席及管理人員（包括執行董事及首席營運總監、首席財務總監及集團財務總監）、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。為進一步鼓勵開誠布公的對話及保證，審核及風險管理委員會亦在管理層不在場的情況下與外聘核數師及內部審計主管舉行會前會議。

職份及權力

審核及風險管理委員會主要職份及權力包括：

- 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。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；
- 檢視防欺詐政策。此乃一項加強促進操守文化並強調本集團對欺詐「零容忍」態度的獨立政策；
- 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；及
- 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2021年2月召開之會議詳情載列於2020年年報。

2021年3月到2022年2月期間，審核及風險管理委員會舉行了4次會議。於會議討論的事項詳情載列於下文。

審核及風險管理委員會於過去12個月的活動及議程

2021年5月 會議	內部審計報告 深入探討的議題 法律及監管資料更新 風險管理檢討及風險胃納聲明
2021年8月 會議	中期業績 物業估價 外聘審核報告 風險管理審查 內部審計報告 法律及監管資料更新
2021年11月 會議	外聘審核進度報告 內部審計報告 風險管理審查 年度資源充足性審查 法律及監管資料更新
2022年2月 會議	全年業績 物業估價 內部審計報告 年度風險管理及內部監控有效性審查 外聘核數師的有效性和獨立性 外聘審核完成的報告 2022年外部審核計劃 持續關連交易年度審查 法律及監管資料更新

財務報告

就財務報告方面，審核及風險管理委員會與管理層及外聘核數師審閱和討論截至2021年6月30日止6個月之未經審核財務報表、截至2021年12月31日止年度之經審核財務報表及截至2021年12月31日止年度之獨立核數師報告，並建議董事會批准及刊登公告。委員會的審視及建議根據外聘核數師的審核工作及下述內容：

- 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量師行有限公司討論投資物業於2021年6月30日及2021年12月31日的估值；及
- 與管理層及外聘核數師審核了截至2021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

集團於年內檢視風險管理及內部監控系統有關的重要措施，載列如下：

- 集團的風險管理模型：集團修訂風險管理程序的運作以及其中核心部分的構建方式，從而制定更新模型；
- 風險胃納聲明：委員會建議為監控集團風險及界定本集團應避免的風險情景類別而採納風險胃納聲明；
- 更新風險管理指引：為協助風險負責人識別並評估物業組合內的風險，將風險類別重新劃分；
- 技術資訊安全評估：聘請專業的服務供應商為企業基礎設施進行深入的安全滲透測試。為加強網絡保護，指出潛在漏洞問題；

- 文化審計：因應組織文化，進行企業審查
- 資料私隱管理：為協助監察私隱風險，設立新的跨部門及業務單位資料私隱目錄；及
- 檢討採購監控措施 — 進行多次檢討，以加強指定職能部門的採購監控程序。

此外，審核及風險管理委員會：

- 評估有關集團策略實施的財務事宜；
- 根據高級管理層確定的方針，考慮本集團主要的企業風險，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；
- 檢視獨立專業估值師萊坊測量師行有限公司在計算集團投資物業估值時所考慮的因素，並討論其作出的重要判斷；
- 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；及
- 根據下述內容檢討2021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2021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；及
 - 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）。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

就監督集團與外聘核數師的關係，審核及風險管理委員會：

- 就集團2021年全年業績檢討並考慮外聘核數師的委聘條款（包括2021年年度審核、有關業績公告及持續關連交易年度審核），以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繼續表示滿意。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有任何受損。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

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
審核服務	2.8	2.6
非審核服務（附註）	1.9	3.8
合共	4.7	6.4

附註：

「非審核服務」包括檢視諮詢服務、協定的程序報告或集團為遵循有關財務、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2022年之審計服務計劃以及就審核2022年中期業績而委任外聘核數師聘用條款；及
- 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2022年度之外聘核數師。

內部審計

審核及風險管理委員會檢討與本集團主要風險及業務策略相關的內部審核計劃、指定重大內部審計調查結果、管理層對年內發布的審計報告之回應，以及實施狀況的定期報告。繼3年內部審計計劃之後，內部審計將進行配合管理措施監控漏洞的項目。審計調查結果已於審計報告中提出，並附有管理層稍後跟進實施狀況而作出的回應。

成員出席記錄於第55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2021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」（第59至第60頁））

審核及風險管理委員會成員

潘仲賢（主席）

卓百德

范仁鶴

利靈彬

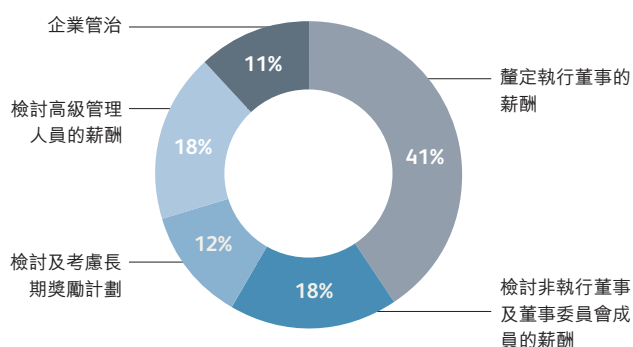
香港，2022年2月24日

薪酬委員會報告

各位股東：

我們欣然提呈2021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，且符合公司及其股東的最佳利益。

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

2021年及2022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

- 檢討本公司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

薪酬委員會一般每年至少舉行一次會議。執行董事及管理層亦會獲邀出席薪酬委員會會議，回答相關問題，以協助推進決策過程。董事概不會參與釐定其本身的酬金。

職份及權力

薪酬委員會主要職份及權力包括：

- 檢討管理層就本公司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；及
- 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2021年1月召開了1次會議，議程包括：

- 批准2021年執行董事薪酬組合及2020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；
- 審議高級管理人員之薪酬；
- 審議及考慮長期獎勵計劃；及
- 審議薪酬委員會的職權範圍。

薪酬委員會於2021年9月舉行了1次會議，審核委任現任首席營運總監為執行董事(2021年10月1日起生效)的薪酬組合。

薪酬委員會於2022年1月舉行了1次會議，議程包括：

- 批准2022年執行董事薪酬組合及2021年與表現掛鈎的花紅；
- 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；及
- 審議及考慮長期獎勵計劃。

成員出席記錄於第55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鈎。

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

固定薪酬	
基本薪金及津貼	• 市場趨勢—市場整體及房地產業的薪酬加幅 • 相關職位及工作範疇的市場基準 • 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）
浮動薪酬	
表現花紅	• 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）
購股權	• 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

- 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鈎；
- 考慮到本集團其他員工之薪酬及僱用條件；及
- 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2022年1月，薪酬委員會亦召開會議，考慮利蘊蓮及呂幹威的全年基本薪金，並決議其2022年度固定年薪分別為8,240,000港元及5,600,000港元。

有關董事（包括個別執行董事）及高級管理人員2021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

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；及
- 非執行董事不能收取本公司之購股權。

於2021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2021年，非執行董事（包括獨立非執行董事）合共收取袍金3,139,000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2022年1月，薪酬委員會適當地考慮了多項因素，包括董事所需具備的責任、經驗和能力水平、所投入的關顧程度及時間，以及需要相同才能的公司為類似職位所提供的袍金，並認為非執行董事的袍金應維持原來水平。

非執行董事及董事委員會成員現時的袍金列明如下。執行董事將不領取袍金。

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

附註：

1. 已於2019年股東周年大會上通過並自2019年6月1日起生效。
2. 已於董事會通過並自2020年1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2021年12月31日，本集團員工總數為467人(2020年：489)。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「2021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的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，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。此外，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1,607,000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1,239,000股普通股，約佔本公司已發行股份總數之0.12%；
- 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5,844,067股普通股（當中購股權已完全歸屬，經行使可購入本公司3,376,718股普通股），約佔本公司已發行股份總數之0.57%；及
- 根據新計劃可發行之股份數目為100,121,673，約佔本公司已發行股份總數9.68%。

年內，根據2005計劃及新計劃（合稱為「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2021年 1月1日 結餘	年內變動			於2021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)	31.3.2011	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	–	–	(1,667)	61,000
				1,272,667	–	–	(33,667)	1,239,000
姓名	授出日期	行使價 港元	行使期 (附註 a)	於2021年 1月1日 結餘	年內變動			於2021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
	21.2.2020	29.73	21.2.2021 – 20.2.2030	650,000	–	–	–	650,000
	26.2.2021	33.05	26.2.2022 – 25.2.2031	–	664,000	–	–	664,000
				(附註 e)				
呂幹威 (附註 g)	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	179,000	–	–	–	179,000
	29.3.2019	42.05	29.3.2020 – 28.3.2029	203,000	–	–	–	203,000
	31.3.2020	25.20	31.3.2021 – 30.3.2030	262,000	–	–	–	262,000
	31.3.2021	30.40	31.3.2022 – 30.3.2031	–	267,000	–	–	267,000
				(附註 f)				
合資格僱員 (附註 c)	31.3.2016	33.05	31.3.2017 – 30.3.2026	125,000	–	–	(19,000)	106,000
	31.3.2017	35.33	31.3.2018 – 30.3.2027	244,667	–	–	(36,000)	208,667
	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	315,000	–	–	(55,000)	260,000
	29.3.2019	42.05	29.3.2020 – 28.3.2029	555,000	–	–	(162,000)	393,000
	31.3.2020	25.20	31.3.2021 – 30.3.2030	690,000	–	(57,332)	(134,668)	498,000
	31.3.2021	30.40	31.3.2022 – 30.3.2031	–	676,000	–	(65,000)	611,000
				(附註 d)				
				(附註 f)				
				4,766,067	1,607,000	(57,332)	(471,668)	5,844,067

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合資格僱員辭任或於購股權可行使期未失效。
- (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30.58港元。
- (e) 緊接授出購股權日期前（即2021年2月25日），本公司股份的收市價為33.25港元。
- (f) 緊接授出購股權日期前（即2021年3月30日），本公司股份的收市價為31.50港元。
- (g) 首席營運總監呂幹威於2021年10月1日獲委任為執行董事。

薪酬委員會報告

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。

購股權之公平值

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	2021年3月31日	2021年2月26日
於授出日期的收市價	30.40港元	33.05港元
行使價	30.40港元	33.05港元
無風險息率(附註a)	0.817%	0.726%
購股權預期有效期(附註b)	5年	5年
預期波幅(附註c)	27.100%	26.899%
預期每年股息(附註d)	1.408港元	1.388港元
每份購股權的估計公平值	4.770港元	5.560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

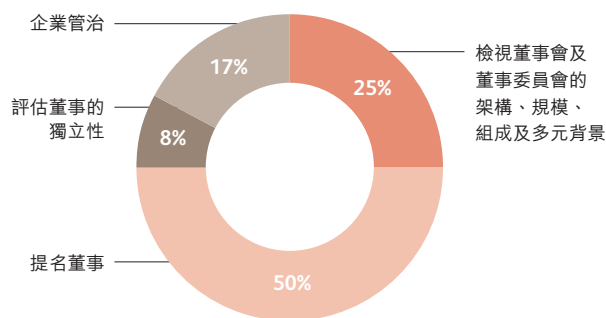
香港，2022年2月24日

提名委員會報告

各位股東：

我們欣然提呈2021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。年內，我們欣然歡迎首席營運總監呂幹威加入董事會。

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）

卓百德*

范仁鶴*

利乾

潘仲賢*

*獨立非執行董事

2021年摘要

- 提名呂幹威擔任執行董事
- 考慮董事之重選及獨立性
- 檢視多元化政策

主要職責

- 檢視董事會的架構、規模及組成
- 檢視各董事的技能、知識、經驗和多樣性
- 評估獨立非執行董事的獨立性
- 就任命董事向董事會提出建議
- 檢視各董事投入的時間和專長，並考慮董事的其他重大承諾
- 監督董事會的繼任計劃

會議安排

提名委員會一般每年至少舉行一次會議。

職份及權力

提名委員會主要職份及權力包括：

- 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；
- 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精力；
- 檢視董事的培訓及持續專業發展；及
- 在審慎考慮是否具備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、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務時期），並適當考慮多元化政策載列的多元化益處。

董事招聘程序

- 1 物色各方面富有切合業務需要、多元能力及業務經驗的人才
- 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2021年召開了2次會議。於會議討論的事項詳情載列於下文。

董事會組成

就董事會組成，委員會：

- 根據本公司的提名政策及多元化政策，考慮提名首席營運總監呂幹威擔任執行董事的因素乃基於呂幹威在世界各地之地產界的專業知識及經驗，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，個人特質以及對本集團業務的廣泛認識。委任呂幹威為執行董事，反映集團完善的內部繼承規劃流程，充分體現集團對人才發展的重視；
- 根據公司策略評估董事會的架構、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（盡量涵蓋不同範疇，包括性別）之進程。年內，董事會繼續委任李昕哲為董事會顧問，以提升董事會的技能及多元背景，並邀請新世代創新委員會加入董事會，以加強董事會的能力，並協助作出策略性的決策。提名委員會信納，董事會的現有組成及規模屬合適。相關事宜將繼續定期檢討；
- 建議重新任命董事會董事；
- 檢討董事投入的時間，並信納全體董事投入公司事務，董事會及其委員的高出席率（見第55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；及

- 檢視董事及高級管理人員之培訓。

非執行董事的獨立性

委員會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3位董事卓百德、范仁鶴及潘仲賢擔任獨立非執行董事已超過9年。卓百德及潘仲賢於2021年的股東周年大會上連任，並將於來年繼續留任於董事會。范仁鶴亦即將於2022年5月19日舉行的股東周年大會上退任。提名委員會認為，卓百德、范仁鶴及潘仲賢多年來對集團業務已建立深入見解，並對董事會作出寶貴貢獻。提名委員會亦認為卓百德、范仁鶴及潘仲賢充分體現獨立自主的判斷力並一如既往地表現出他們在適當的情況下均保持良好的專業懷疑態度，並且毫無保留並坦誠提出探索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

委員會檢討多元化政策，從而正式闡明董事會按年評估多元背景的承諾，並確保其持續有效；以上政策可於本公司網站查閱。

委員會的有效性

年內，對委員會的有效性作正式檢討是董事會評估流程的其中一個環節；所得出的結論是委員會的運作行之有效。

提名委員會成員

利蘊蓮（主席）
卓百德
范仁鶴
利乾
潘仲賢

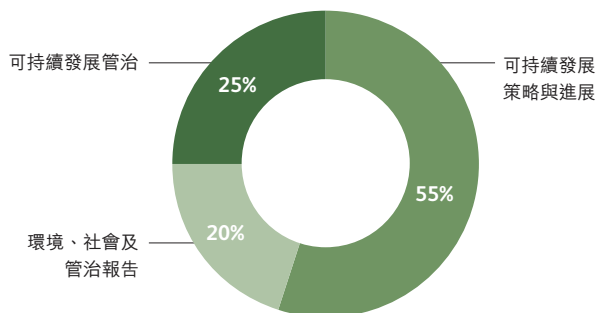
香港，2022年2月24日

可持續發展委員會報告

各位股東：

我們欣然提呈2021年可持續發展委員會報告。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活動、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。

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

捷成漢 B.B.S. (主席)

范仁鶴*

王靜瑛*

* 獨立非執行董事

2021年及2022年摘要

- 檢討及批准本集團的可持續發展策略
- 每季審議環境、社會及管治措施進度
- 審議 COVID-19 疫情期間集團聯繫員工與社區的承諾及行動
- 檢討可持續發展財務框架及措施
- 評估可持續發展風險及機遇
- 完善職權範圍
- 檢視可持續發展報告

主要職責

- 監督企業責任及可持續發展事宜
- 檢視本集團可持續發展足跡、檢討可持續發展目標及承諾，並向董事會提出建議

會議安排

可持續發展委員會一般每年至少舉行一次會議。2021年舉行了1次會議，檢討及討論可持續發展事宜。在邀請下，董事會主席及管理人員（包括執行董事及首席營運總監、首席財務總監及公司秘書、總經理，企業傳訊）亦出席會議，匯報及回答相關問題，並協助委員會推進決策過程。

職份及權力

可持續發展委員會主要職份及權力包括：

- 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；
- 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》）；及
- 檢討並向董事會提供建議，以批准年度企業責任及可持續發展報告並於公司年報中作出相關披露。

活動

2021年2月舉行的會議詳細內容於2020年年報作出披露。

2021年3月到2022年2月期間，可持續發展委員會舉行了1次會議。於會議討論的事項詳情載列於下文。

可持續發展委員會於過去12個月的活動及議程

2020年5月 季度匯報	可持續發展進度匯報 — 2021年第1季度
2020年8月 季度匯報	可持續發展進度匯報 — 2021年第2季度
2021年11月 的季度匯報	可持續發展進度匯報 — 2021年第3季度
2022年2月 的會議	可持續發展進度匯報 — 2021年第4季度 可持續發展報告 檢討環境、社會及管治職能的資源是否充足 年度檢視環境、社會及管治的風險 委員會職權範圍

檢視本集團的可持續發展策略

委員會檢視本集團的可持續發展策略及目標，參考國際基準及同業的慣例，審議行動方案，並識別相關的潛在風險及挑戰。委員會亦識別出與環境、社會及管治相關的關鍵議題。

討論環境、社會及管治概況及措施

就討論環境、社會及管治概況及措施，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。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；
- 檢視為促進集團可持續發展而採取的環境、社會及管治措施，包括我們的COVID-19抗疫工作，為確保員工及市民的安全及福祉而採取的措施，以及積極推動持份者接種疫苗，領先業界，以打造全面接種新冠疫苗的利園區為目標；
- 檢視可持續發展財務框架，並向合資格的環保或社區項目提供支援的措施；
- 檢視所識別出與環境、社會及管治相關的可持續發展工作及成果；及
- 識別整個集團的短期及長期可持續發展目標，並檢視其進度。

可持續發展管治

有關可持續發展管治方面，委員會：

- 檢視就已整合至本集團風險評估流程的的重大環境、社會及管治風險所作的報告，風險包括與COVID-19疫情、環境、社會及管治合規及有關氣候變化的環境管理。詳情載於《風險管理與內部監控報告》；
- 檢討可持續發展管治框架，並對環境、社會及管治績效及報告資源的充足程度感到滿意；及
- 檢視職權範圍，從而加強可持續發展管治的架構。

詳情載於2021年可持續發展報告。

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，2022年2月24日

可持續發展報告2021 — 摘要

本章概述希慎的可持續發展策略概況及2021年的成就。除非另有說明，否則本報告所涵蓋的期間為2021年1月1日至2021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。

社區能夠健康發展，有賴可持續及宜居的自然環境配合。因此，希慎繼續將環境管理，尤其是減碳方面，作為其企業策略及日常營運的核心支柱之一。在2021年，集團在這方面取得顯著的進展，並將繼續努力開拓邁向淨零碳排放策略的路徑。

2021年是希慎業務發展的分水嶺，集團在其熟悉的銅鑼灣區乃至上海均作出重大投資，同時亦透過在靈活工作空間產業的投資，擴大了在粵港澳大灣區的立足點。上述項目將以可持續發展為核心理念，當中會尤其注重社區發展。例如，在位於銅鑼灣的加路連山道地皮，集團除了會興建一幢優質商廈外，更將會搖身成為一片城市綠洲，惠及周邊社區。

在董事會層面可持續發展委員會的指導下，管理團隊繼續推行現有的可持續發展項目，並推出有關的新項目，以貫徹與聯合國大會於2015年採納的多項可持續發展目標（「SDG」）相符的環境、社會和管治目標，以及參考氣候相關財務信息披露工作組（「TCFD」）所提出的建議。我們的努力成果已獲得全球不少首要可持續發展指數及評級機構的認可。

抵禦氣候變化

去年，不同國家的領導人在第26屆聯合國氣候變化大會上訂立進取的氣候目標，而香港亦相繼公佈《香港氣候行動藍圖2050》，集團充分明白將減碳納入希慎的策略及日常營運中，具有迫切的重要性。建築物是碳排放及能源消耗的主要來源，因此減少對化石燃料的依賴，會對保持業務可持續發展至關重要。我們清楚了解需要加快邁向低碳排放，已承諾盡最大努力制定氣候行動計劃，當中會參考氣候相關財務信息披露工作組（「TCFD」）就提升氣候抗禦力及適應力所提出的建議。此外，我們亦參考了香港交易及結算所有限公司（「香港交易所」）近期刊發的企業淨零排放實用指引，以制定本身的淨零碳排放策略計劃。

可持續發展政策

希慎的可持續發展政策由可持續發展執行委員會制定，適用於所有物業及業務單位。根據該政策所載的策略議程制定的項目及措施，會由可持續發展工作小組執行。該工作小組由希慎各部門的代表組成。董事會層面的可持續發展委員會將繼續審視該政策，同時就集團的長遠發展方向提供指引。

環境管理體系

希慎的環境政策集中於評估及匯報減碳工作、推動源頭減廢、加強綠色採購，以及促進持份者參與。希慎總部已獲得ISO 14001環境管理體系認證，使我們的企業環境管理工作與國際標準保持一致，並加強監控和審查措施，把業務營運對環境的影響減至最低。我們亦為僱員編製了可持續辦公指南，當中介紹與綠色辦公室管理相關的簡單步驟和技巧，以及有關的資源和培訓。我們著眼培育綠色辦公文化，並提高僱員的環保意識。

詳情請參閱我們獨立的《可持續發展報告》，以了解集團在可持續發展方面所做的努力和進展。

概覽

業務表現

企業管治

財務報表及估值

LIFE — 2030年策略及目標



L

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。

目標和承諾



氣候抗禦力及適應力

- 到2024年，實現碳排放強度減低20% (基準：2005年)¹

2021年進展：

已減低**35%**



可再生能源

- 到2025年，每年實現可再生能源的發電量達100,000千瓦時

2021年進展：

已生產**14,004**千瓦時



能源效益及減少消耗

- 到2024年，實現購電量平均減少20% (基準：2005年)¹

2021年進展：

已減少**22%**

- 到2025年，為建築物營運總用電量的75%完成能源審核

2021年進展：

已完成**20%**

I

融入我們的社區

將社區的需要融入核心業務營運和夥伴關係中，支援社區項目，並與租戶建立可持續的合作夥伴關係

目標和承諾

- 打造一個充滿活力、多元共融的利園社區

2021年進展：



逾**672,000**人參加希慎為本地企業舉辦的推廣活動

其中逾**38,000**人參與社區計劃

- 與具影響力的機構加強協作

2021年進展：



與**33**個具影響力的合作夥伴(非政府組織和中小企)合作

- 提高大眾的環保生活意識

2021年進展：



1,943人參與推廣環保社區的活動

¹ 我們已對我們的短期及中期減碳節能潛力進行全面的重新評估。在2022年，我們的目標是提供與行業最佳實務相應的2030年目標。

促進與僱員的夥伴關係

建立多元共融的員工團隊，公平對待僱員，並協助他們盡展潛能

目標和承諾



健康及安全

- 到2030年，將工傷率降至0.5%以下，並維持零因工死亡率

2021年進展：

工傷率**2.35%**，零因工死亡率



多元共融

- 保持管理層的性別均衡

2021年進展：

女性管理人員佔**49%**



人才發展

- 到2030年，增加學習活動數量30%（基準：2020年）

2021年進展：

增加**15%**

- 到2030年，增加每名僱員的培訓時數20%（基準：2020年）

2021年進展：

增加**9%**



人才招聘及福祉

- 到2030年，僱員參與活動的數量增加30%（基準：2020年）

2021年進展：

增加**10%**

- 維持僱員每年平均參與率在60%或以上

2021年進展：

64%

- 提升全體僱員的健康保護計劃，涵蓋身體和精神健康

2021年進展：

新增計劃包括眼睛保健操、瑜伽課、泰拳體驗、頌鉢減壓班、營養講座（油鹽糖營養學）、為家有中學生子女的僱員提供家庭護理竅門，以及疫苗講座

建立強健的企業管治

建立強健的企業管治架構、維持高度尊重操守的工作空間，並促進綠色金融

目標和承諾



可持續發展標準和指數

- 維持獲得全球主要評級標準和指數的認可

2021年進展：

於2021年GRESB房地產業評估中，榮獲四星評級，公開披露方面榮獲「A」評級



綠色及可持續金融

- 到2030年，在債務組合中實現目標40%為可持續金融交易

2021年進展：

21%的債務組合已採用為可持續金融交易

董事會報告

董事同寅謹已將董事會於2022年2月24日批准截至2021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2021年內持續從事之主要業務為物業投資、管理及發展。於2021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2021年12月31日止年度之業績載於第107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281百萬港元。

董事會已宣布向2022年3月11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1,210百萬港元。就2021年全年宣派及派付之普通股股息合計將約1,491百萬港元，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討論及分析，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2021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—「可持續發展報告2021—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」、「可持續發展報告2021—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「可持續發展報告2021—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2021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110及111頁之綜合權益變動表及綜合財務報表附註31。

投資物業

於2021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2021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30。

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42至69頁) — 詳列集團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) 「風險管理與內部監控報告」(第70至76頁) — 載列集團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）；
- (c) 「審核及風險管理委員會報告」(第77至80頁) — 載列審核及風險管理委員會於年內的職權範圍、於年內已開展的工作及討論結果；
- (d) 「薪酬委員會報告」(第81至86頁) — 詳列董事薪酬及權益之資料（包括董事薪酬資料）；
- (e) 「提名委員會報告」(第87及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；及
- (f) 「可持續發展委員會報告」(第89及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。

更多有關集團可持續發展政策及實務的詳情載於獨立的可持續發展報告2021，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8位非執行董事。

呂幹威自2021年10月1日起獲委任為執行董事。

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43至48頁。

根據本公司組織章程細則（「章程細則」）第97條，獲委任之新董事（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2021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」）。

於年內及截至本報告日期，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42至69頁之「企業管治報告」。

主要股東及其他人士的股份權益

於2021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	41.88
Silchester International Investors LLP	投資經理	83,647,000	8.09
First Eagle Investment Management, LLC	投資經理	52,460,214	5.07

附註：

百分比按本公司於2021年12月31日已發行股份之總數（即1,034,258,223股普通股）計算。

除上述者外，於2021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36。

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

(a) 香港恩平道28號利園二期（「利園二期」）

Barrowgate Limited（「Barrowgate」）（由本公司持有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	2021年：25,777,000港元 （按比例計算）

(b) 香港軒尼詩道500號希慎廣場（「希慎廣場」）

Earn Extra Investments Limited（「Earn Extra」）（本公司之全資附屬公司兼希慎廣場之物業持有人）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）	2021年3月19日 （附註c）	自2021年11月1日起， 為期3年	20、21及22樓寫字樓 單位	2021: 8,693,000港元 （按比例計算） 2022: 52,158,000港元 2023: 52,158,000港元 2024: 43,465,000港元 （按比例計算）

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（本公司之關連附屬公司）訂立下列管理協議，提供利園二期之租務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	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	23,932,000港元 （附註d）

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 續

(b) 希慎物業管理有限公司(本公司之全資附屬公司)與Barrowgate(本公司之關連附屬公司)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	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	4,301,000港元 (附註d)

III. 關連人士提供之託管服務

希慎(上海)有限公司(「希慎上海」)(本公司之全資附屬公司)與(其中包括)以下關連人士(作為託管代理)達成下列託管代理協議(「託管協議」)：

關連人士	協議日期	年期	服務	年內應付託管金額、 預付費用及行政費
香港上海滙豐銀行有限公司(附註e)	2021年9月17日 (附註f)	自2021年9月17日起， 並將於以下各項 較早發生時終止： (i) 所有託管金額獲 放款；(ii) 第3週年； 或(iii) 按託管協議提前 終止。	提供託管代理服務並持有 託管金額1,132百萬元人 民幣(相當於約1,370百 萬港元)	1,370,000,000港元 (託管金額) 39,000 港元 (預付費用) 132,000港元 (行政費)

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、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(i)Barrowgate的主要股東，持有Barrowgate 10% 法定及實益股權及(ii)本公司非執行董事捷成漢之聯繫人。
- (c) 由於捷成洋行(作立約一方)分別與Barrowgate及Earn Extra(作立約另一方)訂立之租約及多項使用協議(如適用)之年度總代價超出上市規則之最低豁免水平，各自之相關租約及協議構成本公司之持續關連交易，須遵守公告及通告規定，但獲豁免遵守獨立股東批准之規定。
- (d) 此等代價指截至2021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。
- (e) 香港上海滙豐銀行有限公司(「滙豐」)是恒生銀行有限公司的控股公司(為Barrowgate的主要股東，持有Barrowgate 24.64% 股權)。
- (f) 於2021年9月17日與希慎上海、滙豐、Chinex Limited 及 Coworld Investments Limited訂立的託管協議，有助促成於2021年9月17日所訂立的買賣協議項下(關於希慎上海收購Scorecity Investment Limited的全數已發行股份)擬進行的付款安排。

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。

持續關連交易續

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（經修訂）「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」，對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97至98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，並確認該等交易：

1. 屬本集團的日常業務；
2. 按照一般或更佳商業條款進行；及
3. 交易條款公平合理，符合本公司股東之整體利益。

董事的重要合約權益

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0.96%（資產比率及代價比率的百分比率分別為0.03%及0.14%），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30.84%，其中最大供應商佔本集團總購貨額9.83%。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5,500,000股普通股股份，總代價約為146百萬港元。購回普通股已於年內註銷，有關購回股份之詳情如下：

2021年購回股份之月份	購回普通股份數目	每股代價		合計代價總額 百萬港元
		最高價 港元	最低價 港元	
六月	100,000	29.95	29.95	3
八月	1,600,000	28.50	27.45	45
九月	1,700,000	27.60	24.20	42
十月	1,500,000	27.30	24.75	40
十一月	600,000	27.10	26.25	16
	<u>5,500,000</u>			<u>146</u>

除上文所披露者外，本公司或其附屬公司於年內概無購買、出售或贖回任何本公司之上市證券。

證券發行

年內按希慎「可持續融資框架」所載之資格標準，並根據40億美元的中期票據計劃（「中期票據計劃」）下發行票面為400百萬港元、息率為1.50%並於2026年7月到期的定息票據（「定息票據」）。定息票據由本公司無條件及不可撤回保證。中期票據計劃項下之發行人為Hysan(MTN) Limited（一間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）。有關定息票據的進一步詳情，請參閱綜合財務報表附註27及可持續發展報告2021。除以上所披露者外，本集團於年內並無發行任何債券。

股票掛鈎協議

本公司可按不時採納的購股權計劃授予購股權。所授出之購股權之歸屬期為3年，購股權之代價為1港元。年內，本公司因行使購股權而發行57,332股普通股股份。於年底，仍有尚未行使之購股權，經行使可購入共7,083,067股普通股（當中購股權已完全歸屬，經行使可購入本公司4,234,317股股份）。

有關上述購股權的進一步詳情，請參閱「薪酬委員會報告－長期獎勵計劃：購股權計劃」。

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140萬港元。

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2021年12月31日止財政年度及於本報告批准日期，章程細則的相關條文以及董事及高級人員責任險均為有效。

核數師

於2022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，2022年2月24日

財務報表、 估值及其他資料



102	董事就財務報表須承擔之責任
103	獨立核數師報告
107	綜合損益表
108	綜合全面收益表
109	綜合財務狀況表
110	綜合權益變動表
112	綜合現金流量表
113	主要會計政策
124	綜合財務報表附註
161	財務風險管理
172	五年財務摘要
174	估值師報告
175	主要物業報表
177	股權分析
178	股東資料
180	公司資料

董事就財務報表須承擔之責任

香港《公司條例》規定董事須就各財政年度編製財務報表，以真實及公平地反映本公司及本集團於該財政年度期末之財政狀況以及截至該日止年度本公司及本集團各自之盈利或虧損情況。編製財務報表時，董事須：

- (a) 選取並貫徹採用合適之會計政策，作出審慎、公平而合理之判斷及估計；
- (b) 就任何嚴重偏離會計準則之情況申明理由；及
- (c) 按持續經營基準編製財務報表，除非情況不適宜假定本公司及本集團於可見將來仍會繼續經營業務，則作別論。

董事須負責妥當存置會計記錄，以保障本公司及本集團資產，以及採取合理步驟防止及查察有否任何欺詐及其他不合常規之情況。

獨立核數師報告

致希慎興業有限公司成員
(於香港註冊成立的有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計載於第107頁至第171頁希慎興業有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下合稱「貴集團」)的綜合財務報表,此綜合財務報表包括於二零二一年十二月三十一日的綜合財務狀況表、截至該日止年度的綜合損益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表及綜合現金流量表,以及綜合財務報表附註、包括主要會計政策和財務風險管理。

我們認為,該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》真實而中肯地反映 貴集團於二零二一年十二月三十一日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量,並已遵照香港《公司條例》妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒布的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒布的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」),我們獨立於 貴集團,並已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信,我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

關鍵審計事項

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

WorldClass
智启非凡

關鍵審計事項 續

投資物業估值

由於在釐定投資物業估值時涉及固有的主觀性判斷及估計，我們將投資物業估值識別為一項關鍵審計事項。

貴集團投資物業組合主要包括位於香港銅鑼灣之商舖、寫字樓及住宅物業，賬面公平值為95,107百萬港元，約佔 貴集團截至二零二一年十二月三十一日止年度總資產值的81%，截至該日止本年度綜合損益表中已確認公平值虧損為720百萬港元。

貴集團之投資物業的公平值是由 貴集團的獨立、專業合資格估值師（「估值師」）按公平值模式進行估值。誠如綜合財務報表中綜合財務報表附註3所述，在釐定 貴集團投資物業之公平值時，估值師乃依據市場價值，其中涉及若干估計，尤其包括適當的資本化利率及租賃期滿後收入之調整進行預估。如綜合財務報表中綜合財務報表附註15所述，截至二零二一年十二月三十一日，根據物業完成後的發展潛力、估計成本和利潤，發展中投資物業估值為19,820百萬港元。

其他信息

貴公司董事須對其他信息負責。其他信息包括年報內的所有信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

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

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

我們的審計如何處理關鍵審計事項

就投資物業估值，我們所執行的程序包括：

- 評價估值師的資格、能力及客觀性，以及了解估值師之工作範圍及約定業務條款；
- 評價估值師的估值方法是否恰當，以評估他們是否符合《香港財務報告準則》的要求及行業規範；
- 根據市場可獲得資料以及我們在香港地產業的經驗，對估值師所採用的關鍵假設是否合理提出質詢；
- 抽樣獲取估值師對 貴集團投資物業組合的估值工作詳情，以評價釐定公平值的重要數據之準確性及相關性，例如通過比較 貴集團所提供的現有租賃條款匯總對租金收入、現有租賃條款作評估、或通過比較由估值師基於近期租賃續租而估計之公平市場租金對租賃期滿後收入調整作評估及評價資本化利率是否可與市場相比較；以及
- 評估對發展中投資物業估值作出的假設和關鍵數據是否恰當，包括將資本化率、現行市場租金和估計發展成本與市場數據進行比較，並評價發展中所需利潤是否可與市場相比較。

董事及治理層就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》及香港《公司條例》擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

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

治理層須負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們的報告僅按照香港《公司條例》第405條，為股東（作為一個團體）而編製，並不為其他任何目的。我們並不就本報告之內容對任何其他人士承擔任何義務或接受任何責任。合理保證是高水準的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴綜合財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤陳述而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性以及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 就 貴集團內實體或業務活動的財務資訊獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責 貴集團審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與治理層溝通了計畫的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向治理層提交聲明，說明我們已經符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，相關的防範措施。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任 續

從與治理層溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是李永鏘。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

2022年2月24日

綜合損益表

截至2021年12月31日止年度

	附註	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
營業額	4	3,608	3,710
物業支出		(499)	(490)
毛利		3,109	3,220
投資收入	6	92	272
其他收益及虧損		(8)	5
行政支出		(274)	(268)
財務支出	7	(393)	(546)
投資物業之公平值變動		(720)	(4,903)
應佔業績：			
聯營公司		458	225
合營公司		(3)	—
除稅前溢利（虧損）		2,261	(1,995)
稅項	8	(358)	(353)
本年度溢利（虧損）	9	1,903	(2,348)
應佔本年度溢利（虧損）：			
本公司擁有人		1,383	(2,547)
永續資本證券持有者		459	288
其他非控股權益		61	(89)
		1,903	(2,348)
每股盈利（虧損）（以港仙列值）	14		
基本		133	(244)
攤薄		133	(244)

概覽

業務表現

企業管治

財務報表及估值

綜合全面收益表

截至2021年12月31日止年度

	附註	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
本年度溢利（虧損）		1,903	(2,348)
其他全面收益（支出）			
於其後不會重新分類至損益賬之項目：	10		
自用物業除稅後之重估虧損		(18)	(1)
計入其他全面收益股本投資之公平值變動		314	5
		296	4
於其後可以重新分類至損益賬之項目：			
淨調整至對沖儲備		(20)	(122)
應佔聯營公司之匯兌儲備		167	341
		147	219
本年度除稅後之其他全面收益		443	223
本年度全面收益（支出）總額		2,346	(2,125)
應佔全面收益（支出）總額：			
本公司擁有人		1,826	(2,324)
永續資本證券持有者		459	288
其他非控股權益		61	(89)
		2,346	(2,125)

綜合財務狀況表

於2021年12月31日

	附註	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
非流動資產			
投資物業	15	95,107	74,993
物業、機器及設備	16	472	834
聯營公司投資	18	5,995	5,577
貸款予聯營公司	18	10	11
合營公司投資	19	475	125
貸款予合營公司	19	1,256	1,153
其他金融投資	20	1,780	789
債務證券	21	843	454
遞延稅項資產	28	90	55
其他金融資產	22	9	1
其他應收款項	23	1,835	361
		107,872	84,353
流動資產			
應收及其他應收款項	23	887	467
債務證券	21	171	—
稅款收回		39	—
定期存款	24	1,866	10,546
現金及現金等值	24	6,538	14,389
		9,501	25,402
流動負債			
應付賬款及應付費用	25	820	931
租戶按金		372	377
應付非控股權益款項	26	214	217
借貸	27	531	—
應付稅款		—	27
		1,937	1,552
流動資產淨額		7,564	23,850
總資產減流動負債		115,436	108,203
非流動負債			
應付非控股權益款項	26	7,639	—
借貸	27	18,126	18,970
其他金融負債	22	149	183
租戶按金		546	597
遞延稅項負債	28	1,091	1,004
		27,551	20,754
資產淨額		87,885	87,449
資本及儲備			
股本	30	7,723	7,722
儲備		66,147	65,958
本公司擁有人應佔權益		73,870	73,680
永續資本證券	29	10,657	10,657
其他非控股權益		3,358	3,112
權益總額		87,885	87,449

載於第107頁至第171頁之綜合財務報表於2022年2月24日獲董事會批准及授權發布，並由下列董事代表董事會簽署：

利蘊蓮
董事

呂幹威
董事

概覽

業務表現

企業管治

財務報表及估值

綜合權益變動表

截至2021年12月31日止年度

	本公司擁有人應佔權益			
	股本 百萬港元	購股權 儲備 百萬港元	普通儲備 百萬港元	投資重估 儲備 百萬港元
於2021年1月1日	7,722	27	96	6
本年度溢利	—	—	—	—
對沖工具所產生之淨收益	—	—	—	—
淨虧損重新分類調整至損益賬	—	—	—	—
自用物業重估之虧損	—	—	—	—
計入其他全面收益股本投資之公平值變動	—	—	—	314
應佔聯營公司之匯兌儲備	—	—	—	—
本年度全面（支出）收益總額	—	—	—	314
根據購股權計劃發行股份	1	—	—	—
確認以股份為基礎及以權益結算之支出	—	5	—	—
註銷之購股權計劃股份	—	(1)	—	—
購回股份	—	—	—	—
註銷之股息	—	—	—	—
本年度已派之股息（附註13）	—	—	—	—
向永續資本證券持有者作出分派	—	—	—	—
視作非控股權益注資	—	—	—	—
於2021年12月31日	7,723	31	96	320
於2020年1月1日	7,720	23	96	1
本年度虧損	—	—	—	—
對沖工具所產生之淨虧損	—	—	—	—
淨虧損重新分類調整至損益賬	—	—	—	—
自用物業重估之虧損	—	—	—	—
計入其他全面收益股本投資之公平值變動	—	—	—	5
應佔聯營公司之匯兌儲備	—	—	—	—
本年度全面（支出）收益總額	—	—	—	5
根據購股權計劃發行股份	2	—	—	—
確認以股份為基礎及以權益結算之支出	—	4	—	—
購回股份	—	—	—	—
註銷之股息	—	—	—	—
本年度已派之股息（附註13）	—	—	—	—
向永續資本證券持有者作出分派	—	—	—	—
發行永續資本證券（附註29）	—	—	—	—
發行永續資本證券相關的交易成本	—	—	—	—
於2020年12月31日	7,722	27	96	6

本公司擁有人應佔權益							
對沖儲備 百萬港元	物業重估儲備 百萬港元	匯兌儲備 百萬港元	保留溢利 百萬港元	總額 百萬港元	永續 資本證券 百萬港元	其他非控股 權益 百萬港元	總額 百萬港元
(141)	476	363	65,131	73,680	10,657	3,112	87,449
-	-	-	1,383	1,383	459	61	1,903
42	-	-	-	42	-	-	42
(62)	-	-	-	(62)	-	-	(62)
-	(18)	-	-	(18)	-	-	(18)
-	-	-	-	314	-	-	314
-	-	167	-	167	-	-	167
(20)	(18)	167	1,383	1,826	459	61	2,346
-	-	-	-	1	-	-	1
-	-	-	-	5	-	-	5
-	-	-	1	-	-	-	-
-	-	-	(146)	(146)	-	-	(146)
-	-	-	1	1	-	-	1
-	-	-	(1,497)	(1,497)	-	(121)	(1,618)
-	-	-	-	-	(459)	-	(459)
-	-	-	-	-	-	306	306
(161)	458	530	64,873	73,870	10,657	3,358	87,885
(19)	477	22	69,330	77,650	-	3,322	80,972
-	-	-	(2,547)	(2,547)	288	(89)	(2,348)
(150)	-	-	-	(150)	-	-	(150)
28	-	-	-	28	-	-	28
-	(1)	-	-	(1)	-	-	(1)
-	-	-	-	5	-	-	5
-	-	341	-	341	-	-	341
(122)	(1)	341	(2,547)	(2,324)	288	(89)	(2,125)
-	-	-	-	2	-	-	2
-	-	-	-	4	-	-	4
-	-	-	(96)	(96)	-	-	(96)
-	-	-	1	1	-	-	1
-	-	-	(1,502)	(1,502)	-	(121)	(1,623)
-	-	-	-	-	(135)	-	(135)
-	-	-	-	-	10,504	-	10,504
-	-	-	(55)	(55)	-	-	(55)
(141)	476	363	65,131	73,680	10,657	3,112	87,449

綜合現金流量表

截至2021年12月31日止年度

	附註	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
經營業務			
除稅前溢利（虧損）		2,261	(1,995)
調整：			
淨利息收入		(92)	(272)
其他收益及虧損		11	10
物業、機器及設備之折舊		29	24
以股份為基礎之支出		5	4
財務支出		393	546
投資物業之公平值變動		720	4,903
應佔聯營公司之業績		(458)	(225)
應佔合營公司之業績		3	—
營運資金變動前之經營現金流量		2,872	2,995
應收及其他應收款項減少（增加）		126	(200)
應付賬款及應付費用減少		(97)	(10)
租戶按金減少		(56)	(27)
經營業務所得現金		2,845	2,758
繳付香港利得稅		(369)	(718)
經營業務流入現金淨額		2,476	2,040
投資活動			
有關投資物業所付款項		(22,262)	(892)
購買物業、機器及設備		(72)	(21)
已收聯營公司股息		207	177
收回聯營公司款項		1	—
投資合營公司		(355)	—
貸款予合營公司		(90)	(18)
有關其他金融投資所付款項		(682)	(267)
有關其他金融投資資本退回		—	81
購買債務證券		(554)	(286)
已收利息		73	248
存款超過三個月之定期存款增加		(14,302)	(32,559)
存款超過三個月之定期存款到期時所得款項		22,989	27,744
投資活動付出現金淨額		(15,047)	(5,793)
財務活動			
繳付財務支出		(565)	(510)
貸款予非控股權益款項	32	7,911	—
新增銀行貸款	32	—	600
償還銀行貸款	32	(800)	(250)
扣除交易成本後發行永續資本證券所得款項		—	10,449
發行定息票據	32	399	6,676
償還定息票據	32	—	(565)
償還附屬公司非控股權益款項	32	(3)	(3)
行使購股權所得款項		1	2
購回股份代價		(146)	(96)
繳付股息		(1,497)	(1,502)
向永續資本證券持有者作出分派		(459)	(135)
繳付附屬公司其他非控股權益股息		(121)	(121)
財務活動流入現金淨額		4,720	14,545
現金及現金等值（減少）增加淨額		(7,851)	10,792
於1月1日之現金及現金等值		14,389	3,597
於12月31日之現金及現金等值	24	6,538	14,389

主要會計政策

截至2021年12月31日止年度

概覽

除了若干物業及金融工具是以重估價值或公平值列賬外（已於下列會計政策解釋），本綜合財務報表是按歷史成本為基礎編製。歷史成本一般按交換貨物及服務之代價的公平值為基礎。

本綜合財務報表乃根據香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則及香港公司條例（「公司條例」）而編製。就編製綜合財務報表而言，倘合理預期資料會影響主要使用者所作出的決定，則有關資料將被視為重大。此外，本綜合財務報表亦按香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則的要求作出相關披露。

所採用的主要會計政策如下：

1. 綜合賬目基準

綜合財務報表包括本公司及本公司所控制企業及其附屬公司的財務報表。在下列情況下，本公司取得控制權：

- 對所投資公司行使權力；
- 在來自參與所投資公司之業務獲得或有權獲得可變回報；及
- 有能力行使權力以影響其回報。

當有事實及情況顯示上述三個控制權成當中的一項或多項出現變化，本集團將重新評估對其所投資公司是否有控制權。

當本集團取得對附屬公司的控制權時，將綜合該附屬公司的賬目；當本集團失去該附屬公司的控制權時，則不再綜合其賬目。具體來說，年內所收購或出售附屬公司的收入及支出，將由本集團取得控制權當日起計入綜合損益表，直至不再控制該附屬公司為止。

溢利或虧損及其他全面收益均屬於本公司擁有人及非控股權益。即使導致非控股權益出現虧損，附屬公司的全面收益總額屬於本公司擁有人及非控股權益。

若有需要，附屬公司的財務報表須作調整，以與本集團其他成員公司所採用的會計政策一致。

所有在本集團內各公司之間的交易、結餘、收入及支出，已於編製綜合賬目時全面抵銷。

非控股權益（包括永續資本證券持有人及附屬公司的非控股權益）與本公司擁有人應佔本集團的股本權益分開呈列。

業務表現

企業管治

財務報表及估值

2. 聯營公司及合營公司投資

聯營公司指本集團對其有重大影響力而並非附屬公司或合營公司權益之實體。重大影響力指參與所投資公司的財務及經營政策的決策權力，惟並無對有關政策擁有控制權或共同控制權。

合營公司是一項合營安排，對安排擁有共同控制的各方據此對合營安排的淨資產擁有權利。共同控制乃對安排控制權的合約協定共享，僅於與相關業務有關的決策需要共享控制權的各方一致同意時存在。

聯營公司或合營公司的業績、資產及負債是採用權益法計入綜合財務報表內。聯營公司或合營公司作權益會計用途的財務報表，按本集團就類似情況中的交易及事件所用的標準會計政策編製。根據權益法，聯營公司或合營公司的投資首先以成本於綜合財務狀況表中確認，其後作出調整以確認本集團所佔聯營公司或合營公司的損益及其他全面收益。倘本集團所佔聯營公司或合營公司的虧損等於或超越本集團於該聯營公司或合營公司應佔的權益（包括構成本集團對聯營公司或合營公司淨投資的任何長期權益），本集團將不再確認額外應佔虧損。僅於本集團具有法定或約束性責任或代表該聯營公司或合營公司付款時，方會確認額外應佔虧損。

本集團評估聯營公司投資或合營公司投資可能減值的客觀憑證是否存在。若客觀憑證存在，該項投資之全部賬面值會根據香港會計準則第36號「資產減值」作為單一項資產進行減值測試，方法是比較其可收回金額（即使用價值與公平值減出售成本之較高者）與其賬面值。任何已確認減值虧損均不會分現配至任何構成該項投資賬面值的一部分之資產。根據香港會計準則第36號，有關該項減值虧損之任何撥回乃於該項投資的可收回金額其後增加的情況下確認。

倘本集團實體與聯營公司或合營公司進行交易，於本集團的綜合財務報表中確認該交易所產生之損益，只限於非本集團所佔聯營公司或合營公司的權益。

3. 投資物業

投資物業是指持作賺取租金及／或資本增值的物業，包括以此為目的之重建中物業。

投資物業於初始確認時按成本（包括任何直接相關的支出）計量。於首次確認後，投資物業採用公平值模式以其公平值計量，如有需要，調整以扣除任何預付或應計的經營租賃收入。投資物業的公平值變動所產生的收益或虧損於產生期間直接確認為損益。

重建中之投資物業的建築成本予以資本化，作為重建中之投資物業的賬面值一部分。於報告期末，重建中之投資物業是以公平值計量，其公平值與賬面值的差額乃於產生期間於損益賬中確認。

當投資物業出售，或永久不再被使用，或預期出售時不會產生未來經濟利益，該項投資物業不再被確認。因不再被確認為資產而產生的收益或虧損（按出售所得款項淨額與資產的賬面值之差額計算）於不再被確認期間計入損益賬內。

4. 物業、機器及設備

物業、機器及設備包括用作生產或提供貨物或服務或作行政用途的土地及樓宇，乃按其成本或公平值減去其後累計折舊及累計減值虧損列賬。

倘擁有物業的權益包括租賃土地及樓宇，土地及樓宇會按其相應之公平值分配，若無法可靠地計量，則整棟物業會分類為物業、機器及設備。

重估物業時產生的任何重估增值是於其他全面收益中確認，並於物業重估儲備中累計，但除了重估增值用作沖回相同資產於過往已於損益賬中確認的重估減值，在該情況下之增值是計入損益賬，但限於過往已確認為支出的減值金額。若因過往重估資產而產生物業重估儲備結餘，在重估該項資產而減少之賬面值超過該儲備結餘是於損益賬中確認。於隨後出售或報廢重估資產時，相關重估盈餘將轉至保留溢利。

倘一項物業因被證實終止自用及改變其用途而變為投資物業，該項物業、機器及設備的賬面值與其於轉變用途當日的公平值之任何差額於其他全面收益中確認，並於物業重估儲備中累計。於隨後出售或報廢該資產時，相關重估儲備將直接轉至保留溢利。

物業、機器及設備確認的折舊乃以其成本或公平值減去其預計殘值後，按預計可使用年期以直線法撇銷。預計可使用年期、殘值及折舊方法均於報告期末作出檢討，並對估計變更的影響按無追溯基準列賬。

當一項物業、機器及設備出售或預期繼續使用該資產不會為將來帶來經濟利益時，該項物業、機器及設備不再被確認。因出售或報廢物業、機器及設備而產生的收益或虧損，乃按出售所得款項與資產的賬面值之差額計算，並於損益賬中確認。

5. 非金融資產減值

於報告期末，本集團檢討其物業、機器及設備的賬面值，以確定該等資產是否有任何跡象出現減值虧損。倘這些跡象出現，需就資產的可收回金額作出估計，以斷定減值虧損的程度。倘一項資產的可收回金額估計少於其賬面值，則將該項資產的賬面值撇減至其可收回金額。減值虧損隨即於損益賬中確認為支出。

倘減值虧損其後撥回，則將該項資產的賬面值增加至其經修訂的估計可收回金額，惟增加後的賬面值不得超於假設該資產於過往年度並無減值虧損計算的賬面值。減值虧損回撥隨即於損益賬中確認為收入，惟若干以重估值列賬的資產之減值虧損回撥需作為重估增值處理。

6. 金融工具

倘集團實體成為金融工具合約條文之訂約方，金融資產及金融負債則於綜合財務狀況表中確認。除源自與客戶所訂立之合約而產生的應收帳款按香港財務報告準則第15號初始計量外，金融資產及金融負債首先按公平值計量。因購入或發行金融資產及金融負債（按公平值計入損益賬之金融資產及金融負債除外）而直接產生之交易成本（如適用）於初始確認時計入金融資產或金融負債之公平值或自金融資產或金融負債之公平值扣除。因購入按公平值計入損益賬之金融資產或金融負債而直接產生之交易成本，即時於損益賬內確認。

金融資產

所有已確認的金融資產，視乎金融資產的分類而定，其後全面按攤銷成本或公平值進行計量。

(a) 金融資產的分類

符合下列條件的債務工具及混合合約（除了於初始確認時被指定按公平值計入損益賬之債務投資外），其後按攤銷成本扣除減值虧損進行計量：

- 持有有關資產的商業模式是以收取合約現金流為目標；及
- 金融資產的合約條款於指定日期產生之現金流，僅為支付本金及未償還本金之利息款項的情況下。

符合以下條件的金融資產其後會以按公平值計入其他全面收益計量：

- 持有有關金融資產的商業模式是以出售及收取合約現金流為目標；及
- 合約條款於指定日期產生之現金流，僅為支付本金及未償還本金之利息款項的情況下。

所有其他金融資產其後均會以按公平值計入損益賬計量，但如果該項股本投資既不是交易性質，亦不是購買者在某項業務合併（符合香港財務報告準則第3號「業務合併」）中確認的或然代價，則在初始確認之日，本集團或會不可撤銷地選擇呈報其後其他金融投資的公平值變動。

(i) 攤銷成本及實際利率法

實際利率法是計算債務工具的攤銷成本及於相關期間攤分利息收入之方法。實際利率是指債務工具按預計有效或較短期間（如適用）確實地折現估計未來所收取之現金（包括構成整體部份的實際利率、交易成本及其他溢價或折扣所付或所收的所有到位費用）與其於初始確認時賬面值之比率。

其後按攤銷成本計量的債務工具的利息收入乃按實際利率基準於損益帳中確認，並包括在投資收入內，於綜合財務報表附註6披露。

(ii) 按公平值計入損益賬之金融資產

按公平值計入損益賬之金融資產包括未被指定及非有效作對沖工具的衍生工具、會籍債券及基金投資。

股本工具投資分類為按公平值計入損益賬，除非本集團於首次確認該投資為非持作買賣時指定其按公平值計入其他全面收益。

6. 金融工具續

金融資產續

(a) 金融資產的分類續

(ii) 按公平值計入損益賬之金融資產續

不符合攤銷成本準則的債務工具（見上文(a)），均按公平值計入損益賬進行計量。此外，符合攤銷成本準則的債務工具亦可能被指定按公平值計入損益賬。倘若能消除或大幅減少因按不同基準計算資產或負債的價值，或確認其收益及虧損而產生不一致的計算金額或確認方法，債務工具可於初始確認時被指定按公平值計入損益賬。

當債務工具的商業模式改變而不再符合攤銷成本準則，則由按攤銷成本計量重新分類為按公平值計入損益賬。於初始確認時被指定按公平值計入損益賬的債務工具不可重新分類。

於報告期末，按公平值計入損益賬之金融資產是按公平值計量，因重新計量而產生的收益或虧損則於損益賬中確認。於損益賬中確認的淨收益或虧損，已包括在其他收益及虧損內。公平值是按財務風險管理附註4所述的方式釐定。

(iii) 被指定為按公平值計入其他全面收益的股本工具

這些按公平值計入其他全面收益的股本工具投資其後會按公平值計量，而公平值變動所產生之收益及虧損則於其他全面收益中確認，並於投資重估儲備中累計，但不會進行減值評估。在處置股本投資時，累計之損益將不會重新分類至損益賬，而是會轉至保留溢利。

除非股息收入清楚表示為收回部分投資成本，否則當本集團確定有權收取來自股本工具投資的股息時，須於損益賬內確認。

(b) 金融資產之減值

本集團就根據香港財務報告準則第9號須予減值之金融資產（包括貸款予聯營公司及合營公司、債務證券、應收及其他應收款項、定期存款及現金及現金等值）及財務擔保合約的預期信貸確認虧損撥備。預期信貸虧損金額於各報告日期更新以反映信貸風險自初始確認以來的變動。

全期預期信貸虧損是指相關工具於預計全期因違約事件而產生的預期信貸虧損。相反，12個月的預期信貸虧損是指於報告日期後12個月內可能發生的違約事件而預計產生的一部分全期預期信貸虧損。評估乃根據定量及定性資料，並結合現時狀況及前瞻性分析作出。

就應收款項，本集團確認全期的預期信貸虧損。就其他金融資產而言，本集團計量虧損撥備等於12個月的預期信貸虧損，除非信貸風險自初始確認以來顯著上升，則本集團會確認全期的預期信貸虧損。至於是否確認全期的預期信貸虧損，乃根據自初始確認以來出現違約的可能性或風險顯著上升而評估。就債務人擁的重大金額之金融資產及財務擔保合約的預期信貸確認作個別評估。

(c) 計量及確認預期信貸虧損

預期信貸虧損的計量取決於違約概率、違約引致虧損（即違約時的虧損程度）及違約風險承擔。違約概率及違約引致虧損的評估乃基於前瞻性資料調整後的過往數據。

一般而言，預期信貸虧損乃根據合約應付本集團的所有合約現金流與本集團預期收取的所有現金流之差額，並按初始確認時釐定的貼現率折現以估計。就租賃應收款，用於釐定預期信貸虧損的現金流量與按照香港財務報告準則第16號計量租賃應收款項時使用的現金流量一致。

就財務擔保合約，本集團只需當債務人發生違約事件時，根據該工具所擔保之條款作出支付的款項。因此，預期信貸虧損等於預期需要支付予合約持有人作為發生信貸虧損之補償減去任何本集團預期從債務人、合約持有人或其他方所收取之金額的現值。

6. 金融工具 續

金融資產 續

(c) 計量及確認預期信貸虧損 續

利息收入乃根據金融資產的賬面總值計算，惟金融資產為信貸減值除外，在此情況下，利息收入乃按金融資產的攤銷成本計算。

本集團透過調整賬面金額於損益中確認所有金融工具的減值收益或虧損，但應收賬款、債務證券及貸款予合營公司除外，其相應調整乃透過虧損撥備賬目確認。

就財務擔保合約，虧損撥備乃按照香港財務報告準則第9號中所計量之金額；及於首次確認時之金額減以於擔保其間所確認之累計收入（如適用）中之較高者予以確認。

(d) 終止確認金融資產

若從資產收取現金流量之合約權利已屆滿，或金融資產已轉讓及本集團已轉讓其金融資產擁有權之絕大部份風險及回報，則金融資產將被終止確認。

於終止確認金融資產時（除了按公平值計入其他全面收益之金融資產），資產賬面值與已收及應收代價之損益總額之差額，將於損益賬內確認。

於終止確認按公平值計入其他全面收入的金融資產時，以往於投資重估儲備中累計之損益不再重新分類至損益賬，但轉入保留溢利。

金融負債及股本工具

(a) 分類及計量

由集團實體發行之金融負債及股本工具，按所訂立之合約安排性質及金融負債及股本工具之定義而分類為金融負債或股本工具。

股本工具為帶有本集團資產剩餘權益（經扣除其所有負債）之任何合約。本集團之金融負債一般分類為(i)按公平值計入損益賬之金融負債及(ii)其後按攤銷成本計量之其他金融負債。金融負債及股本工具而採納之會計政策列載於下文。

(i) 實際利率法

實際利率法是計算金融負債的攤銷成本及於相關期間攤分利息支出的方法。實際利率是指金融負債按預期有效期或較短期間（如適用）確實地折現估計未來支付現金（包括構成整體部份的實際利率、交易成本及其他溢價或折扣所付或所收的所有費用）與其於初始確認時賬面值之比率。

金融負債的利息支出乃按實際利率基準而確認，而分類為按公平值計入損益賬之金融負債的利息支出已包括在其他收益及虧損內。

(ii) 按公平值計入損益賬之金融負債

持作買賣並按公平值計入損益賬之金融負債，包括未被指定及非有效作對沖工具的衍生工具。

按公平值計入損益賬之金融負債乃按公平值計算，而因重新計量以致公平值之變動乃於產生期間直接確認於損益賬內。

(iii) 按攤銷成本計量之金融負債

金融負債（包括應付賬款及應付費用、應付非控股權益款項、租戶按金及借貸），於其後採用實際利率法按攤銷成本計算。並無資本化為資產成本部份的利息支出，已包括在財務支出內並於綜合財務報表附註7披露。

6. 金融工具續

金融負債及股本工具續

(a) 分類及計量續

(iv) 股本工具

本公司所發行之股本工具乃按已收取之所得款項減直接發行成本記賬。

購回本公司之股本工具所支付之代價於股本權益中扣除。並無就購買、出售、發行或取消本公司之股本工具所致之收益或虧損於損益賬內確認。

永續資本證券沒有包括本集團支付現金或其他金融資產予永續資本證券持有人的合約責任。永續資本證券分類為權益，並按所得之款項初始確認。

(v) 財務擔保合約

財務擔保合約乃要求發行人根據一項債務工具之條款，因特定債務人未能於到期日償還款項而需支付特定款項以補償合約持有人所招致損失之一項合約。

財務擔保合約於首次確認時以其公平值計量。於首次確認後則以下列較高者計量：

- 按香港財務報告準則第9號所確定虧損撥備金額；及
- 於首次確認之金額減於擔保期間之累計攤銷（如適用）。

(b) 終止確認金融負債

倘於相關合約之特定責任獲解除、取消或屆滿時，金融負債將被終止確認。終止確認之金融負債賬面值與已付及應付代價之差額乃於損益賬內確認。

衍生金融工具及對沖

本集團訂立多項衍生金融工具包括遠期外匯合約及貨幣掉期以管理其外幣風險。更多衍生金融工具詳情已於綜合財務報表附註22披露。

衍生工具以衍生工具合約簽訂日之公平值作首次確認及以其後報告期末之公平值重新計量。所產生的收益或虧損將即時於損益賬內確認，除非該衍生工具是指定而有效的對沖工具，在此情況下，於損益賬內確認的時間取決於對沖關係的類別。

對沖會計法

本集團指定某些衍生工具為現金流量對沖。

於對沖關係開始時，本集團記錄對沖工具和被對沖項目的關係，及進行各類對沖交易的風險管理目標及其策略。此外，於對沖開始時和進行期間，本集團記錄用於對沖關係的對沖工具是否有效地抵銷被對沖項目因對沖風險引致的公平值或現金流量之變動，即在對沖關係符合以下所有有關對沖的有效性的規定之時：

- 被對沖項目與對沖工具之間存在一種經濟關係；
- 信貸風險的影響不會支配該經濟關係引起之價值變動；及
- 對沖關係之對沖比率與本集團實際對沖之被對沖項目的數量和該實體實際用於對沖該被對沖項目數量之對沖工具的數量引起的對沖比率一致。

倘對沖關係不再符合與對沖比率有關之對沖的有效性規定，但該指定對沖關係的風險管理目標保持不變，本集團可調整對沖關係之對沖比率（即重新調整對沖），以使其再次符合有關資格準則。

綜合財務報表附註22詳細列明用以對沖的衍生工具之公平值。

6. 金融工具續

金融負債及股本工具續

(a) 公平值對沖

指定及符合公平值對沖的衍生工具，其公平值之變動，均連同與對沖風險有關項目公平值之變動，即時於損益賬內確認。當被對沖項目不再就對沖風險而產生的公平值變動作出調整時，其賬面值之調整需按實際利率法於損益賬中攤銷。

(b) 現金流量對沖

指定及符合現金流量對沖之對沖工具的公平值變動，其有效部份於其他全面收益中確認及於對沖儲備中累計，其無效部分之收益或虧損，即時於損益賬內確認為其他收益或虧損，並包括在其他收益及虧損內。

當被對沖項目於損益賬內確認時，以往於其他全面收益中確認及於對沖儲備中累計之金額則轉入損益賬內確認（與已確認的被對沖項目於綜合損益表中的同一項目作出確認）。

現金流量對沖的對沖關係終止後，當時在對沖儲備中累計的任何收益或虧損將仍然存於股東權益中，並會在預測的交易最終在損益賬中確認時進行確認。

(c) 對沖終止

本集團只會在對沖關係（或一部分對沖關係）不再符合有關資格準則時（包括對沖工具屆滿或售出、終止或行使），對沖會計法則被終止（在考慮對沖關係的任何重新調整（如適用）後）。終止對沖會計法可影響對沖關係的全部或其中一部分（在這種情況下，對沖會計法繼續適用於對沖關係的其餘部分）。

7. 收入之確認

本集團確認來自以下主要收益來源：

- 租賃投資物業
- 提供物業管理服務

本集團就租金收入之會計政策包括於「租賃」內，物業管理服務之收入的會計政策如下：

收入乃按已收或應收代價之公平值計量。

當集團符合履約義務時，即當貨品或服務的「控制」權按特定的履約義務轉移至客戶時，便須確認收入。

履約義務是指分明的貨品及服務（或若干貨品或服務）或一系列基本相同並分明的貨品或服務。

倘符合以下其中一項準則，則控制權會在一段時間轉移，而收入會在該段時間內根據已完成相關履約義務的進度進行確認：

- 客戶於本集團履約時同時接受及使用本集團履約所提供的利益；
- 本集團的履約為創造或增強一項於本集團履約時由客戶控制的資產；或
- 本集團的履約並無創造對本集團而言具替代用途的資產，且本集團對迄今完成的履約具有可執行付款權利。

否則，收入會在客戶獲得明確貨品或服務控制權時確認。

自提供物業管理服務的收入在提供服務期內予以確認。

8. 租賃

租賃的定義

如果某合約將某已識別資產的使用權讓與一段時間以換取代價，則該合約實為租賃或包含租賃。

但凡於初次應用之日或之後訂立、修改或因業務合併而產生的合約，本集團會於合約開始時、修改日或收購日根據香港財務報告準則第16號的定義評估合約是否為租賃或包含租賃。除非該合約的條款及細則隨後有更改，否則不會重新評估。

本集團作為出租人

當租約的條款將資產絕大部份之風險及回報擁有權轉移至承租人，該租約則分類為融資租約，而其他租約均列為經營租約。

經營租約之租金收入乃按相關租約年期以直線法於損益賬內確認。按租戶營業額計算的租金在產生時會確認為收入。

將代價分配至合約的各部分

當合約同時包含租賃及非租賃部分時，本集團會採用香港財務報告準則第15號，將合約的代價分配至租賃及非租賃部分。非租賃部分將根據其相對獨立銷售價格與租賃部分分開。

可退還租賃按金

已收取的可退還租賃按金根據香港財務報告準則第9號入賬，其初始值按公平值計量。對初始公平值確認後的調整，被視為來自承租人的額外租賃款項。調整只會於應用此準則對本集團的綜合損益表及綜合財務狀況表構成重大影響時確認。

租賃修訂

由修訂生效日期起，本集團將經營租約的修訂列作新租約入賬，當中將與原有租約相關的任何預付或應計租賃款項，視作新租約的部分租賃款項。

9. 外幣

編製個別集團實體的財務報表時，以該實體功能貨幣以外貨幣（外幣）進行之交易乃按其功能貨幣（即實體主要經營環境的貨幣）於交易當日的匯率記錄。於報告期末，以外幣列值的貨幣項目以報告期末當日的匯率重新換算。

結算貨幣項目及重新換算貨幣項目所產生之匯兌差額於產生期間計入損益賬。

就呈列綜合財務報表而言，本集團海外業務的資產及負債均按報告期末當日匯率換算為本集團之呈列貨幣（即港元），而相關之收入及開支項目乃按年度平均匯率換算，除非期內匯率出現重大波幅，則於此情況下，將採用交易當日之匯率。所產生匯兌差額（如有）均於其他全面收益中確認，並於匯兌儲備中累計。

10. 借貸成本

因取得、建設或生產合資格資產（指需要一段長時間籌備作擬定用途或銷售之資產）而直接產生之借貸成本乃加入該等資產之成本，直至當資產已大致上可作擬定用途或銷售。

所有其他借貸成本均於產生期間於損益賬中確認。

11. 退休福利費用

強積金計劃之供款於僱員提供服務後獲得供款享有權時列為支出。

12. 稅項

利得稅支出指現時應付稅項及遞延稅項總額。

(a) 本年度稅項

本年度應付稅項乃按年內應課稅溢利計算。應課稅溢利不包括已撥往其他年間的應課稅收入或可扣減開支項目，亦不包括可作免稅或不可作稅項扣減之項目，故與綜合損益表所列除稅前（虧損）溢利不同。本集團本年度稅項負債乃按於報告期末已頒佈或大致上已頒佈之稅率計算。

(b) 遞延稅項

遞延稅項就綜合財務報表內資產及負債的賬面值與計算應課稅溢利所採用相應稅基之臨時差額予以確認。遞延稅項負債一般就所有應課稅臨時差異確認，而遞延稅項資產則一般於可扣減臨時差異有可能用以抵銷應課稅溢利時予以確認。如臨時差異由初始確認一項不影響應課稅溢利或會計溢利之交易之資產及負債所產生，相關遞延稅項資產及負債不予確認。

遞延稅項負債須就投資於附屬公司，聯營公司及合營公司相關的應課稅臨時差異予以確認，除非本集團可控制臨時差異的回撥時間，而此臨時差異在可預見的將來很可能不會回撥。與該等投資及權益相關的可扣減臨時差異所產生的遞延稅項資產，僅於應課稅溢利有很大機會足以利用該等臨時差異並預期於可見將來出現的情況下，才予以確認。

遞延稅項資產的賬面值乃於報告期末進行檢討，並於沒可能有足夠應課稅溢利恢復全部或部分資產價值時作出調減。

遞延稅項資產及負債乃按預期於有關負債清償或有關資產變現期間適用的稅率計量，該稅率是根據於報告期末已頒佈或大致上已頒佈之稅率（及稅務法律）。

本集團根據預計於報告期末收回或清償其資產及負債的賬面值之方式，考慮所產生的稅務後果而計量遞延稅項負債及資產。就按照香港會計準則第40號「投資物業」所使用的公平值模式計量的投資物業而言，在計量其遞延稅項時，假設這些物業是透過出售時收回其賬面值。當投資物業是可以折舊及以一個本集團的商業模式所持有，即透過使用該物業所包含的絕大部分經濟利益而非透過出售形式收回其賬面值，則此假設被駁回。如此假設被駁回，此等投資物業的遞延稅項則根據上述載於香港會計準則第12號「利得稅」的一般準則（即根據投資物業賬面值可被收回的預計方式）計量。

本年度稅項及遞延稅項於損益賬中確認，但若其與於其他全面收益或直接於股本權益中確認的項目有關，則有關本年度稅項及遞延稅項亦分別於其他全面收益或直接於股本權益中確認。

13. 以股份為基礎及以權益結算之交易

授予僱員之購股權

所獲服務之公平值乃參考購股權於授出當日之公平值釐定，並於歸屬期間以直線法攤銷，而購股權儲備亦作相應增加。

於報告期末，本集團修訂對預期最終可歸屬購股權數目的估計，並將於歸屬期間估計修訂之影響（如有）於損益賬內確認，購股權儲備亦作相應之調整。

購股權獲行使時，過往於購股權儲備中確認之金額將轉至股本。當購股權於歸屬期後被註銷或於屆滿日仍未獲行使，過往於購股權儲備中確認之金額將轉撥至保留溢利。

14. 公平值計量

公平值是於有序交易中，市場參與者於計量日銷售一項資產所收取或轉讓一項負債所繳付的價格，而不論該價格是否可直接觀察或使用另一估值方式估計得出。當估計一項資產或負債的公平值時，市場參與者於計量日定價該資產或負債所考慮的特點，則本集團也會考慮該資產或負債的該等特點。本財務報表的公平值計量及／或披露乃按此基準進行，惟以下各項除外：香港財務報告準則第2號「以股份為基礎付款交易的分類及計量」範圍內以股份為基礎支付之交易；香港財務報告準則第16號範圍內的租賃交易；類似公平值，但並非以公平值之計量，例如香港會計準則第36號「資產減值」中的使用價值。

非金融資產的公平值計量，當中考慮到市場參與者以最高及最佳方式使用資產，或將資產售予將以最高及最佳方式使用該資產的另一市場參與者而產生經濟利益的能力。

經常性以公平值計量的金融工具按其用於公平值計量的可觀察之數據程度，分為級別1至級別3。

- 級別1：以交投活躍的市場中相同資產及負債的報價（未經調整）作為計量的公平值。
- 級別2：除不包括於級別1所指的報價，以可直接（即價格）或間接（即由價格引申）就資產或負債觀察的數據作為計量的公平值。
- 級別3：所用的資產及負債估值方式包括並非基於可觀察的市場所得的數據（難以觀察之數據）作為計量的公平值。

綜合財務報表附註

截至2021年12月31日止年度

1. 一般資料

本公司為一間於香港註冊成立的公眾上市公司，而本公司的股份於香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）上市。本公司的註冊辦事處及營業地點在本年報「股東資料」一節中披露。

本公司及附屬公司（以下合稱「本集團」）的主要業務為物業投資、管理及發展。

本綜合財務報表以港元呈列，與本公司的功能貨幣相同。

2. 採納新訂及經修訂香港財務報告準則

本年度強制生效之香港財務報告準則新訂及修訂本

於本年內本集團第一次應用了下述於2021年1月1日或之後開始的年度生效之香港會計師公會頒佈之香港財務報告準則修訂本，編製本集團的綜合財務報表。

香港財務報告準則第16號	與新型冠狀病毒相關之租金寬減
香港財務報告準則第9號、 香港會計準則第39號、 香港財務報告準則第7號、 香港財務報告準則第4號及 香港財務報告準則第16號	利率指標改革 – 第二階段

應用該等香港財務報告準則新訂及修訂本，對本集團於本會計期間及／或過往會計年度之業績及財務狀況並無重大影響。

已頒布惟尚未生效之香港財務報告準則新訂及修訂本

本集團並未提前應用以下已頒布惟尚未生效之香港財務報告準則新訂及修訂本。

香港財務報告準則第17號	保險合約及相關修訂 ³
香港財務報告準則第3號	對概念框架的引用 ²
香港財務報告準則第10號及香港會計準則第28號	投資者與其聯營或合營公司之間的資產出售或投入 ⁴
香港財務報告準則第16號	2021年6月30日後與新型冠狀病毒相關之租金寬減 ¹
香港會計準則第1號	流動和非流動負債的分類及對香港詮釋第5號的相關修訂(2020) ³
香港會計準則第1號的修訂及 香港財務報告準則實務公告第2號的修訂	會計政策之披露 ³
香港會計準則第8號	會計估計的定義 ³
香港會計準則第12號	與單一交易所產生之資產及負債有關之遞延所得稅 ³
香港會計準則第16號	物業、機器及設備 – 達到預定使用狀態前的價款 ²
香港會計準則第37號	虧損性合約 – 履行合約的成本 ²
香港財務報告準則	香港財務報告準則2018-2020週期的年度改進 ²

¹ 於2021年4月1日或以後開始之年度期間生效

² 於2022年1月1日或以後開始之年度期間生效

³ 於2023年1月1日或以後開始之年度期間生效

⁴ 於待定期限或以後開始之年度期間生效

本集團預期應用該等香港財務報告準則新訂、修訂本及詮釋對本集團之業績及財務狀況並無重大影響。

3. 估計不確定之主要來源

在應用本集團的會計政策（在「主要會計政策」一節所述）時，本集團管理層需就無法從其他來源即時獲得賬面值的資產及負債作出估計及假設。該等估計及相關假設是根據過往經驗及已考慮其他相關的因素。實際結果可能跟估計不同。

估計及相關假設將持續予以檢討。會計上估計的修訂會於該估計修訂期間確認（若修訂只影響該期間），或於該估計修訂期間及未來期間確認（若修訂影響本期間及未來期間）。

以下是於報告期末相關未來的重要假設及其他估計不確定的主要來源，該等假設及估計存在可能導致下一個財政年度資產及負債賬面值有重大調整的重大風險。

投資物業之公平值

於報告期末，本集團投資物業之公平值為95,107百萬港元（2020年：74,993百萬港元），乃根據獨立、專業合資格估值師的估值。在釐定公平值時，估值師乃依據市場價值，其中涉及若干估計，尤其包括適當的資本化利率，以及租賃期滿後收入調整之可能性及發展潛力，當中考慮到市場參與者以最高及最佳方式使用資產。

在依賴估值報告時，管理層已行使其判斷並認為估值方法足以反映現時市況。

4. 營業額

營業額是指本年度來自租賃投資物業租金收入及提供物業管理服務收入。

本集團主要業務為物業投資、管理及發展，而營業額及業績主要來自位於香港的投資物業。

本集團按物業管理服務合約的年期每個月收取固定管理費，大部分管理費收入按履約義務所分配的交易價格總額確認，取決於履約義務隨時間轉移的完成程度。於年內確認有關來自於香港提供物業管理服務的收入的分部與綜合財務報表附註5所披露分部資料一致。

5. 分部資料

根據主要營運決策者就集團各部門分配資源及評估表現而定期審閱的內部報告，本集團的營運及可呈報的分部如下：

商舖分部 – 出租商舖及相關設施予不同零售及消閒業務營運者

寫字樓分部 – 出租優質寫字樓及相關設施

住宅分部 – 出租高級住宅物業及相關設施

物業發展分部 – 發展及物業銷售

分部營業額及業績

以下是本集團按營運及可呈報的分部分析之營業額及業績。

	商舖 百萬港元	寫字樓 百萬港元	住宅 百萬港元	物業發展 百萬港元	綜合 百萬港元
截至2021年12月31日止年度					
營業額					
租賃投資物業收入	1,447	1,519	233	–	3,199
提供物業管理服務收入	173	209	27	–	409
分部收入	1,620	1,728	260	–	3,608
物業支出	(265)	(178)	(56)	–	(499)
分部溢利	1,355	1,550	204	–	3,109
投資收入					92
其他收益及虧損					(8)
行政支出					(274)
財務支出					(393)
投資物業之公平值變動					(720)
應佔業績：					
聯營公司					458
合營公司					(3)
除稅前溢利					2,261
截至2020年12月31日止年度					
營業額					
租賃投資物業收入	1,431	1,598	266	–	3,295
提供物業管理服務收入	169	216	30	–	415
分部收入	1,600	1,814	296	–	3,710
物業支出	(247)	(187)	(56)	–	(490)
分部溢利	1,353	1,627	240	–	3,220
投資收入					272
其他收益及虧損					5
行政支出					(268)
財務支出					(546)
投資物業之公平值變動					(4,903)
應佔聯營公司之業績					225
除稅前虧損					(1,995)

5. 分部資料續

分部營業額及業績續

以上所有分部的營業額均來自外界客戶。

營運及可呈報的分部之會計政策與本集團於「主要會計政策」所述本集團的會計政策一致。分部溢利指在並無分配投資收入、其他收益及虧損、行政支出（包括中央行政成本及董事薪酬）、財務支出、投資物業之公平值變動，以及應佔聯營公司及合營公司之業績下，各分部所賺取的溢利。這是向本集團主要營運決策者呈報的資料，以助調配資源及評估物業分部表現之用。

分部資產

以下是本集團按營運及可呈報的分部分析之資產。

	商舖 百萬港元	寫字樓 百萬港元	住宅 百萬港元	物業發展 百萬港元	綜合 百萬港元
於2021年12月31日					
分部資產	31,921	34,715	8,715	21,199	96,550
貸款予聯營公司及投資					6,005
合營公司投資					352
其他金融投資					1,780
其他資產					12,686
綜合資產					117,373
於2020年12月31日					
分部資產	31,727	34,602	8,731	1,278	76,338
貸款予聯營公司及投資					5,588
其他金融投資					789
其他資產					27,040
綜合資產					109,755

分部資產指各分部的投資物業和應收賬款及物業發展分部的貸款予合營公司及投資。分部資產並無分配物業、機器及設備、貸款予聯營公司及投資、合營公司投資、其他金融投資、債務證券、其他金融資產、遞延稅項資產、其他應收款項、定期存款、現金及現金等值。這是向本集團主要營運決策者呈報的資料，以助監管分部表現及調配各分部資源之用。分部資產包括以公平值計量之投資物業，但分部溢利並不包括投資物業之公平值變動。

物業發展分部中包括一發展中的投資物業，將於發展完成後轉至其他分部。

本集團管理層以集團為基礎監管本集團所有負債，因此並無呈列分部負債之分析。

除賬面值為7,522百萬港元（2020年：5,585百萬港元）資產於中國大陸經營外，所有本集團金融工具及遞延稅項資產以外之非流動資產均位於香港。

5. 分部資料續

其他分部資料

	商舖 百萬港元	寫字樓 百萬港元	住宅 百萬港元	物業發展 百萬港元	綜合 百萬港元
截至2021年12月31日止年度					
非流動資產之增加	320	102	8	20,020	20,450
截至2020年12月31日止年度					
非流動資產之增加	730	66	46	—	842

6. 投資收入

以下是投資收入之分析：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
利息收入	79	242
免息貸款予合營公司之估算利息收入	13	30
	92	272

7. 財務支出

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
財務支出包括：		
無抵押銀行貸款之利息	18	41
無抵押定息票據之利息	524	463
應付非控股權益款項之估算利息	34	—
總利息支出	576	504
其他財務支出	42	39
減：資本化之金額（附註）	(228)	—
	390	543
借貸所產生之匯差淨虧損（收益）	62	(28)
從被指定為按現金流量對沖之金融工具 的對沖儲備轉出之淨（收入）虧損	(62)	28
中期票據計劃費用	3	3
	393	546

附註：

年內發展中之投資物業的利息予以資本化，其平均資本化年利率為2.9%。

8. 稅項

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
本年度稅項		
香港利得稅		
– 本年度	306	329
– 以往年度撥備不足	3	–
遞延稅項（附註28）	49	24
	358	353

於兩個年度之香港利得稅，是根據相關年度估計的應課稅溢利按稅率16.5%計算。

本年度稅項可與於綜合損益表之除稅前溢利（虧損）對賬如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
除稅前溢利（虧損）	2,261	(1,995)
以香港利得稅率16.5%計算之稅項	373	(329)
應佔聯營公司業績之稅項影響	(76)	(37)
於釐定應課稅溢利時不可扣減支出之稅項影響	126	836
於釐定應課稅溢利時非課稅收入之稅項影響	(122)	(122)
未確認之估計稅務虧損之稅項影響	11	7
確認以往年度未確認之稅務虧損	43	(2)
以往年度撥備不足	3	–
本年度稅項	358	353

遞延稅項除已於綜合損益表扣除外，與本集團自用物業重估相關的已直接於物業重估儲備內扣除（見綜合財務報表附註28）。

9. 本年度溢利（虧損）

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
本年度溢利（虧損）已扣除（計入）：		
核數師酬金	3	3
物業、機器及設備之折舊	29	24
包括118百萬港元（2020年：51百萬港元） 按租戶營業額計算租金之投資物業租金總收入	(3,199)	(3,295)
減：		
– 出租投資物業之直接經營成本	167	166
	(3,032)	(3,129)
員工成本（包括董事酬金）	274	282
應佔聯營公司稅項（已包括在應佔聯營公司之業績）	180	92

10. 其他全面收益（支出）

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
其他全面收益（支出）包括：		
於其後不會重新分類至損益賬之項目：		
自用物業之重估：		
自用物業重估之虧損	(18)	(1)
計入其他全面收益股本投資之公平值變動	314	5
	296	4
於其後可以重新分類至損益賬之項目：		
被指定為按現金流量對沖之衍生工具：		
本年度淨收益（虧損）	42	(150)
淨（虧損）收益重新分類調整至損益賬	(62)	28
	(20)	(122)
應佔聯營公司之匯兌儲備	167	341
	147	219
本年度除稅後之其他全面收益	443	223

其他全面收益（支出）相關之稅項影響：

	2021年			2020年		
	除稅前 金額 百萬港元	稅項 支出 百萬港元	除稅後 金額 百萬港元	除稅前 金額 百萬港元	稅項 支出 百萬港元	除稅後 金額 百萬港元
自用物業重估之虧損	(20)	2	(18)	(1)	—	(1)
計入其他全面收益股本投資之 公平值變動	314	—	314	5	—	5
淨調整至對沖儲備	(20)	—	(20)	(122)	—	(122)
應佔聯營公司之匯兌儲備	167	—	167	341	—	341
	441	2	443	223	—	223

11. 董事酬金

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
董事袍金	3	3
其他酬金		
基本薪金、房屋及其他津貼	13	8
花紅（附註 d 及 f）	20	14
以股份為基礎之支出	4	2
	40	27

本公司截至2021年12月31日及2020年12月31日止兩個年度已付或應付各董事的酬金，是以彼等各自出任本公司董事或為本公司及本集團提供其他服務的生效日期起計算，並呈列如下：

	董事袍金 港幣千元 (附註 e)	基本薪金、 房屋及 其他津貼 港幣千元 (附註 d)	花紅 港幣千元 (附註 d)	以股份為 基礎之支出 港幣千元 (附註 g)	退休福利 計劃供款 港幣千元	總額 港幣千元
截至2021年12月31日止年度						
執行董事（附註 a）						
利蘊蓮	—	8,002	15,200	2,867	18	26,087
呂幹威（附註 h）	—	4,959	4,400	941	18	10,318
非執行董事（附註 b）						
捷成漢	330	—	—	—	—	330
利憲彬	388	—	—	—	—	388
利乾	310	—	—	—	—	310
利子厚	325	—	—	—	—	325
獨立非執行董事（附註 c）						
卓百德	418	—	—	—	—	418
范仁鶴	523	—	—	—	—	523
潘仲賢	535	—	—	—	—	535
王靜瑛	310	—	—	—	—	310
	3,139	12,961	19,600	3,808	36	39,544
	董事袍金 港幣千元 (附註 e)	基本薪金、 房屋及 其他津貼 港幣千元 (附註 f)	花紅 港幣千元 (附註 f)	以股份為 基礎之支出 港幣千元 (附註 g)	退休福利 計劃供款 港幣千元	總額 港幣千元
截至2020年12月31日止年度						
執行董事（附註 a）						
利蘊蓮	—	8,002	14,000	1,809	18	23,829
非執行董事（附註 b）						
捷成漢	330	—	—	—	—	330
利憲彬	388	—	—	—	—	388
利乾	310	—	—	—	—	310
利子厚	325	—	—	—	—	325
獨立非執行董事（附註 c）						
卓百德	407	—	—	—	—	407
范仁鶴	523	—	—	—	—	523
劉遵義	113	—	—	—	—	113
潘仲賢	535	—	—	—	—	535
王靜瑛	310	—	—	—	—	310
	3,241	8,002	14,000	1,809	18	27,070

11. 董事酬金

附註：

- (a) 如上所示的執行董事酬金為管理本公司及本集團相關事務而提供的服務。
(b) 如上所示的非執行董事酬金為作為本公司董事提供的服務。
(c) 如上所示的獨立非執行董事酬金為作為本公司董事提供的服務。
(d) 主席利蘊蓮及執行董事及首席營運總監呂幹威的年度薪酬，包括 (i) 固定基本薪酬；及 (ii) 浮動表現花紅，有關花紅乃參照公司業績以及根據年度財務及營運目標衡量之個人表現與貢獻釐定。

截至2021年12月31日止年度，利蘊蓮基本薪酬8,000,000港元及花紅15,200,000港元分別於2021年1月及2022年1月經薪酬委員會批准。

呂幹威的基本薪酬調整至5,600,000港元(2021年10月1日起生效)，於2021年9月經薪酬委員會批准。呂幹威花紅4,400,000港元，於2022年1月經薪酬委員會批准。

- (e) 董事會之成員的袍金修訂(於2019年6月1日起生效)於2019年股東周年大會上獲股東批准。可持續發展委員會主席及成員之袍金(於2020年1月1日起生效)已於2020年2月獲董事會批准。詳情列載於薪酬委員會報告。

董事袍金均每年計算及每半年支付，上任不足一年的董事將按比例計算及獲付袍金。

本公司每位董事於截至2021年12月31日止年度之董事袍金詳列如下：

	董事會 港幣千元	審核及 風險管理 委員會 港幣千元	薪酬 委員會 港幣千元	提名 委員會 港幣千元	可持續發展 委員會 港幣千元	2021年 總額 港幣千元	2020年 總額 港幣千元
執行董事							
利蘊蓮	-	-	-	-	-	-	-
呂幹威	-	-	-	-	-	-	-
非執行董事							
捷成漢	280	-	-	-	50	330	330
利憲彬	280	108	-	-	-	388	388
利乾	280	-	-	30	-	310	310
利子厚	280	-	45	-	-	325	325
獨立非執行董事							
卓百德(附註i)	280	108	-	30	-	418	407
范仁鶴	280	108	75	30	30	523	523
劉遵義(附註j)	-	-	-	-	-	-	113
潘仲賢	280	180	45	30	-	535	535
王靜瑛	280	-	-	-	30	310	310
	2,240	504	165	120	110	3,139	3,241

- (f) 主席利蘊蓮的年度薪酬，包括 (i) 固定基本薪酬；及 (ii) 浮動表現花紅，有關花紅乃參照公司業績以及根據年度財務及營運目標衡量之個人表現與貢獻釐定。

截至2020年12月31日止年度，基本薪酬8,000,000港元及花紅14,000,000港元分別於2020年1月及2021年1月經薪酬委員會批准。

- (g) 以股份為基礎之支出乃授予執行董事購股權之公平值。不論執行董事是否於年內行使其購股權，購股權之公平值是於授予當日釐定，並於歸屬期內攤銷(惟購股權於歸屬期前被註銷除外)。購股權計劃之詳情載於綜合財務報表附註37。
(h) 首席營運總監呂幹威於2021年10月1日獲委任為執行董事。
(i) 卓百德獲委任為提名委員會成員，於2020年5月13日舉行的2020年股東周年大會結束後生效。
(j) 劉遵義退任獨立非執行董事及提名委員會成員，於2020年股東周年大會結束後生效。

11. 董事酬金續

兩年內並無安排致使董事放棄或同意放棄任何酬金。

兩年內並無支付予董事為有關管理本集團任何成員的事務，以作為彼等加盟本集團的禮聘或離職補償。

與本公司之附屬公司訂立交易、安排或合同之本公司董事的重大利益之詳情在董事會報告中披露。

12. 僱員酬金

本集團最高酬金5位僱員之中，2位（2020年：1位）乃本公司董事，其出任為董事之酬金已詳列於綜合財務報表附註11。截至2021年12月31日及2020年12月31日止年度最高酬金的5位僱員的酬金詳列如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
基本薪金、房屋及其他津貼	22	22
花紅	23	20
以股份為基礎之支出（附註）	5	3
	50	45

附註：

以股份為基礎之支出乃授予執行董事及合資格僱員購股權之公平值。不論執行董事或合資格僱員是否於年內行使其購股權，購股權之公平值是於授予當日釐定，並於歸屬期內攤銷（惟購股權於歸屬期前被註銷除外）。

彼等之酬金介乎下列組別：

	僱員數目	
	2021年	2020年
4,000,001港元–4,500,000港元	1	2
4,500,001港元–5,000,000港元	1	1
5,000,001港元–5,500,000港元	1	–
6,500,001港元–7,000,000港元	–	1
10,000,001港元–10,500,000港元	1	–
23,500,001港元–24,000,000港元	–	1
26,000,001港元–26,500,000港元	1	–
	5	5

年內的高層管理人員（根據聯交所證券上市規則（「上市規則」）規定）為本集團的執行董事及其他高層管理人員。彼等之酬金介乎下列組別。

	僱員數目	
	2021年	2020年
3,000,001港元–4,000,000港元	–	1
4,000,001港元–5,000,000港元	2	3
5,000,001港元–6,000,000港元	1	–
6,000,001港元–7,000,000港元	–	1
10,000,001港元–11,000,000港元	1	–
23,000,001港元–24,000,000港元	–	1
26,000,001港元–27,000,000港元	1	–
	5	6

13. 股息

(a) 於本年內已確認派發之股息：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
已派2021年第一次中期股息 – 每股27港仙	281	–
已派2020年第一次中期股息 – 每股27港仙	–	281
已派2020年第二次中期股息 – 每股117港仙	1,216	–
已派2019年第二次中期股息 – 每股117港仙	–	1,221
	1,497	1,502

(b) 於報告期末後宣派之股息：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
第二次中期股息（代替末期股息） – 每股117港仙（2020年：每股117港仙）	1,210	1,216

由於第二次中期股息於報告期末後宣派，因此並未於2021年12月31日確認為負債。該股息將以現金派發。

14. 每股盈利（虧損）

本公司擁有人應佔之每股基本及攤薄後盈利（虧損）乃根據以下資料計算：

	盈利（虧損）	
	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
計算每股基本及攤薄後盈利（虧損）之盈利（虧損）： 本公司擁有人應佔本年度溢利（虧損）	1,383	(2,547)
	股份數目	
	2021年	2020年
計算每股基本盈利（虧損）之普通股加權平均數	1,038,238,085	1,041,797,236
潛在普通股的攤薄影響： 本公司發出之購股權	95,159	–
計算每股攤薄後盈利（虧損）之普通股加權平均數	1,038,333,244	1,041,797,236

因購股權之行使價較每股平均市場價格為高，於計算每股攤薄後盈利（虧損）時並無假設行使本公司若干所有（2020: 所有）尚未行使的購股權。

15. 投資物業

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
公平值		
於1月1日	74,993	79,116
添置	20,450	842
轉撥自(入)物業、機器及設備淨值	384	(62)
於損益賬中確認之公平值變動 – 未變現	(720)	(4,903)
於12月31日	95,107	74,993

本集團所有以經營租約形式持有並作賺取租金或資本增值用途的物業，是採用公平值模式列賬及分類為投資物業。

年內，本集團以19,778百萬港元成功投得位於香港銅鑼灣加路連山道的商業用地，該用地於本集團的綜合財務報表分類為投資物業。

公平值計量及估值程序

於2021年12月31日及2020年12月31日以及物業、機器及設備轉撥自／入投資物業當日，本集團之投資物業的公平值，是由與本集團無任何關連的獨立、專業合資格估值師，萊坊測計師行有限公司於這些日子進行估值。本集團之投資物業乃遵守香港測量師學會物業估值準則個別地按市值進行重估。當估計投資物業的公平值時，本集團管理層已考慮以最高及最佳方式使用該等投資物業。

已建成之投資物業的估值乃按收入淨額資本化，當中計入租賃期滿後收入調整之可能性，惟並無考慮出售時可能涉及的任何費用及稅項，同時亦有參照銷售案例（如適用）。已建成之物業的估值方式於年內並無改變。

就發展中投資物業而言，乃採用剩餘法進行估值。該估值乃基於該物業的重建潛力，猶如該發展項目根據現時的发展計劃於估值日已經完成。該估值亦考慮了所有發展成本和發展該項目的所需利潤，這充分反映發展之相關風險。

本集團所有投資物業的公平值計量均歸類為公平值級別架構的級別3。公平值級別架構的詳情如下。

於年內，該等投資物業並無公平值計量轉入或轉出級別3。

於報告期末，本集團管理層與萊坊測計師行有限公司共同建立及確定適合級別3之公平值計量的估值方式及數據。當資產公平值出現重大變動，將向本公司董事匯報波動的原因。

15. 投資物業

使用重要的難以觀察之數據作公平值計量（級別3）

下表按營運及可呈報的分部，顯示本集團投資物業公平值計量在期初結餘與期末結餘的對賬。

	商舖 百萬港元	寫字樓 百萬港元	住宅 百萬港元	發展中 投資物業 百萬港元	總額 百萬港元
於2020年1月1日	35,059	35,498	8,559	—	79,116
添置	730	66	46	—	842
轉撥入物業、機器及設備淨值	—	(62)	—	—	(62)
於損益賬中確認之公平值變動 – 未變現	(4,119)	(909)	125	—	(4,903)
於2020年12月31日	31,670	34,593	8,730	—	74,993
添置	320	102	8	20,020	20,450
轉撥入物業、機器及設備淨值	—	384	—	—	384
於損益賬中確認之公平值變動 – 未變現	(122)	(372)	(26)	(200)	(720)
於2021年12月31日	31,868	34,707	8,712	19,820	95,107

使用重要的難以觀察之數據作公平值計量（級別3）的有關資料

下表按營運及可呈報的分部，顯示用以釐定投資物業公平值的估值方式，以及估值模式所使用的難以觀察之數據。

詳情	於12月31日 之公平值		估值方式	難以觀察之數據	難以觀察之數據範圍／加權平均值
	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元			
商舖	31,868	31,670	收入資本化法	(i) 資本化利率	5.25 %–5.50 % (2020: 5.25 %–5.50 %)
				(ii) 每月主流市場租金	每平方呎125港元 (2020: 每平方呎125港元)
寫字樓	34,707	34,593	收入資本化法	(i) 資本化利率	4.25 %–5.00 % (2020: 4.25 %–5.00 %)
				(ii) 每月主流市場租金	每平方呎59港元 (2020: 每平方呎59港元)
住宅	8,712	8,730	收入資本化法	(i) 資本化利率	3.75 % (2020: 3.75 %)
				(ii) 每月主流市場租金	每平方呎39港元 (2020: 每平方呎39港元)
發展中投資物業	19,820	—	剩餘法	(i) 資本化利率	3.50 %–5.00 % (2020: 不適用)
				(ii) 每月主流市場租金	每平方呎120港元 (2020: 不適用)

資本化利率越高，公平值越低。

主流市場租金是根據估價師對該物業及其他案例的近期出租而估算，不一定等於租戶的承諾租金。主流市場租金越高，公平值越高。

16. 物業、機器及設備

	位於香港之 租賃土地 及樓宇 百萬港元 (附註)	傢俬、 裝置及設備 百萬港元	電腦 百萬港元	汽車 百萬港元	總額 百萬港元
成本或估值					
於2020年1月1日	725	123	96	2	946
添置	—	3	18	—	21
轉撥自投資物業淨值	62	—	—	—	62
重估虧損	(6)	—	—	—	(6)
於2020年12月31日	781	126	114	2	1,023
添置	25	11	36	—	72
轉撥自投資物業淨值	(384)	—	—	—	(384)
重估虧損	(26)	—	—	—	(26)
於2021年12月31日	396	137	150	2	685
包括：					
成本	—	137	150	2	289
估值	396	—	—	—	396
	396	137	150	2	685
累積折舊					
於2020年1月1日	—	104	66	—	170
本年度折舊	5	7	12	—	24
重估時撇銷	(5)	—	—	—	(5)
於2020年12月31日	—	111	78	—	189
本年度折舊	5	8	16	—	29
重估時撇銷	(5)	—	—	—	(5)
於2021年12月31日	—	119	94	—	213
賬面值					
於2021年12月31日	396	18	56	2	472
於2020年12月31日	781	15	36	2	834

16. 物業、機器及設備 續

以上物業、機器及設備是以直線法按下列年期或年率折舊：

位於香港之租賃土地及樓宇	以契約期或40年
傢俬、裝置及設備	20 %
電腦	20 %
汽車	25 %

附註：

公平值計量及估值程序

於2021年12月31日及2020年12月31日以及投資物業轉撥自／入物業、機器及設備當日，本集團位於香港之租賃土地及樓宇的公平值，是由與本集團無任何關連的獨立、專業合資格估值師，萊坊測計師行有限公司於這些日子進行估值。本集團位於香港之租賃土地及樓宇乃遵守香港測量師學會物業估值準則個別地按市值進行重估。當估計物業的公平值時，本集團管理層已考慮以最高及最佳方式使用該等物業。

該價值乃按收入淨額資本化，當中計入租賃期滿後收入調整之可能性，惟並無考慮出售時可能涉及的任何費用及稅項，同時亦有參照銷售案例（如適用）。估值方式於年內並無改變。

本集團所有位於香港之租賃土地及樓宇的公平值計量均歸類為公平值級別架構的級別3。公平值級別架構的詳情如下。

於年內，該等物業並無公平值計量轉入或轉出級別3。

於報告期末，本集團管理層與萊坊測計師行有限公司共同建立及確定適合級別3之公平值計量的估值方式及數據。當資產公平值出現重大變動，將向本公司董事匯報波動的原因。

使用重要的難以觀察之數據作公平值計量（級別3）的有關資料

下表顯示用以釐定位於香港之租賃土地及樓宇公平值的估值方式，以及估值模式所使用的難以觀察之數據。

詳情	於12月31日 之公平值		估值方式	難以觀察之數據	難以觀察之數據範圍／加權平均值
	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元			
位於香港之 租賃土地及樓宇	396	781	收入資本化法	(i) 資本化利率	4.25 %–4.75 % (2020年：4.25 %–4.75 %)
				(ii) 每月主流市場租金	每平方呎 69港元 (2020年：每平方呎69港元)

資本化利率越高，公平值越低。

主流市場租金是根據估價師對該物業及其他案例的近期出租而估算，不一定等於租戶的承諾租金。主流市場租金越高，公平值越高。

重估虧損 21百萬港元（2020年：重估虧損1百萬港元）已於其他全面收益中確認及於物業重估儲備內累計。

倘若本集團位於香港之土地及樓宇按歷史成本為基礎計量，其賬面值於報告期末將為 166百萬港元（2020年：275百萬港元）。

本集團的傢俬、裝置及設備包括以經營租約形式出租的資產，其成本為 62百萬港元（2020年：55百萬港元）及累積折舊為 52百萬港元（2020：42百萬港元）。該等資產本年度折舊 5百萬港元（2020年：5百萬港元）。於截至2021年12月31日及2020年12月31日止兩個年度內，並無出售。

17. 本公司的主要附屬公司之詳情

下表列載本公司的主要附屬公司：

附屬公司名稱	成立／營業地點	已發行股本	本公司擁有的權益／投票權比例		主要業務
			直接	間接	
雅溢投資有限公司	香港	2港元	100 %	—	投資
彰發有限公司	香港	1港元	—	100 %	物業發展
竹林苑康樂有限公司	香港	2港元	—	100 %	住客會所管理
Barrowgate Limited	香港	10,000港元	—	65.36 %	物業投資
Earn Extra Investments Limited	香港	1港元	—	100 %	物業投資
Elect Global Investments Limited	英屬處女群島／香港	1美元	100 %	—	庫務營運
HD Investment Limited	英屬處女群島	1港元	—	100 %	投資
HD Treasury Limited	香港	2港元	100 %	—	庫務營運
希慎企業服務有限公司	香港	2港元	100 %	—	企業服務
希慎租務有限公司	香港	2港元	100 %	—	租務管理
Hysan (MTN) Limited	英屬處女群島／香港	1美元	100 %	—	庫務營運
希慎市場推廣有限公司	香港	1港元	—	100 %	一般業務
希慎資訊科技服務有限公司	香港	1港元	—	100 %	資訊科技
希慎物業管理有限公司	香港	2港元	100 %	—	物業管理
Hysan Treasury Limited	香港	2港元	100 %	—	庫務營運
Kwong Hup Holding Limited	英屬處女群島	1港元	100 %	—	投資
廣運地產有限公司	香港	1,000港元	100 %	—	物業投資
利舞臺物業有限公司	香港	10港元	—	100 %	物業投資
Leighton Property Company Limited	香港	2港元	—	100 %	物業投資
Minsal Limited	香港	2港元	100 %	—	物業投資
敏昇發展有限公司	香港	2港元	—	100 %	投資
Mariner Bay Limited	英屬處女群島／香港	1美元	—	100 %	投資
Mondsee Limited	香港	2港元	100 %	—	物業投資
OHA Property Company Limited	香港	2港元	—	100 %	物業投資
博威控股（香港）有限公司	香港	1港元	—	60 %	物業投資
			(2020: 100 %)		
Patchway Holdings Limited	英屬處女群島	10美元	—	60 %	投資
			(2020: 100 %)		
達榮置業有限公司	香港	2港元	—	100 %	物業投資
Silver Nicety Company Limited	香港	20港元	—	100 %	物業投資

本公司董事認為將本集團全部附屬公司資料列出會過於冗長，故此以上只列出對本集團淨收入有重大貢獻或持有重大部份資產或負債或其他有經營業務之附屬公司。除綜合財務報表附註27所披露關於Hysan (MTN) Limited (「Hysan MTN」) 發行之無抵押定息票據外，其他附屬公司於報告期末均無發行任何債務證券。

年內，本集團訂立協議分配40%經擴大Patchway Holdings Limited (「博威」) 股本予獨立第三方，Coastday Limited (「Coastday」)。

本集團擁有重大非控股權益之附屬公司包括Barrowgate Limited (「Barrowgate」)，博威及Elect Global Investments Limited (「Elect Global」)。Elect Global的已發行普通股全部由本集團持有。誠如綜合財務報表附註29所述，Elect Global發行的永續資本證券被分類為本集團以外人士之權益。Elect Global的該等非控股權益的金額已於綜合權益變動表中披露為永續資本證券。

17. 本公司的主要附屬公司之詳情 續

Barrowgate 及博威的財務資料摘要載於下文。下文財務資料摘要指集團內各公司之間的項目被抵銷前的金額。

	2021		2020	
	Barrowgate 百萬港元	博威 百萬港元	Barrowgate 百萬港元	博威 百萬港元
流動資產	219	1	310	–
非流動資產	9,659	19,820	9,688	–
流動負債	(800)	–	(811)	–
非流動負債	(201)	(19,025)	(203)	–
營業額	498	–	552	–
本年度溢利（虧損）及全面收益（支出）總額	243	(58)	(256)	–
已派非控股權益股息	121	–	121	–
經營業務流入現金淨額	341	–	324	–
投資業務（付出）流入現金淨額	(77)	–	158	–
財務活動付出現金金額	(360)	–	(360)	–

18. 聯營公司投資及貸款予聯營公司

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
非上市投資之成本	2	2
收購後應佔之溢利及 其他全面收益（扣除已收股息）	5,993	5,575
	5,995	5,577
貸款予聯營公司分類為： 非流動資產	10	11

貸款予聯營公司為無抵押、免息及無固定還款期。本公司董事認為本集團由報告期末起十二個月內不會要求聯營公司償還該貸款。因此，該貸款分類為非流動資產。

本公司董事認為將本集團全部聯營公司資料列出會過於冗長，故此本集團整合本集團於2021年12月31日及2020年12月31日重大聯營公司之詳情如下：

聯營公司名稱	業務 架構形式	成立及 營業地點	持有 股份類別／ 註冊資本	本集團 所持之 實際權益	主要業務
港興企業有限公司（附註）	私人有限公司	香港	普通股份 5,000,000港元	26.3 %	投資
上海港匯房地產開發有限公司 （附註）	中外合資 經營企業	中華人民 共和國	165,000,000美元 #	24.7 %	物業發展及租務
上海港匯廣場物業管理有限公司 （附註）	中外合資 經營企業	中華人民 共和國	140,000美元 #	23.7 %	物業管理

繳足註冊資本

附註：

上海港匯房地產開發有限公司及上海港匯廣場物業管理有限公司為港興企業有限公司之非全資附屬公司，合稱「港興」。

18. 聯營公司投資及貸款予聯營公司續

本集團重大聯營公司的綜合財務資料摘要載於下文。下文綜合財務資料摘要乃按照香港財務報告準則編製的聯營公司綜合財務報表所示的金額。本集團之聯營公司是以權益法計入本綜合財務報表。

港興

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
流動資產	2,505	2,111
非流動資產	30,183	28,400
流動負債	(1,317)	(1,306)
非流動負債	(7,099)	(6,620)
營業額	1,867	1,525
本年度溢利	1,852	884
本年度其他全面收益	671	1,377
本年度全面收益總額	2,523	2,261
年內已收聯營公司股息	207	177

上文綜合財務資料摘要與本集團為重大的聯營公司之權益賬面值（於綜合財務報表內所確認）對賬：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
聯營公司淨資產	24,272	22,585
聯營公司非控股權益	(1,444)	(1,342)
經扣除聯營公司非控股權益之聯營公司淨資產	22,828	21,243
本集團於聯營公司擁有的權益比例	26.3%	26.3%
本集團應佔聯營公司之淨資產	6,004	5,587
其他	(2)	(2)
本集團於聯營公司的權益賬面值	6,002	5,585

19. 合營公司投資及貸款予合營公司

本集團投資於及貸款予合營公司之詳情如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
合營公司投資		
非上市股份（按成本列賬）	355	—
視作為於合營公司之資本貢獻（附註 a）	123	125
應佔收購後及除息後虧損及其他全面支出	(3)	—
	475	125
貸款予合營公司分類為：		
非流動資產（附註 b）	1,256	1,153

附註：

- (a) 視作為於合營公司之資本貢獻反映對貸款予合營公司於初始確認時根據未來現金流量的估計時間作出之公平值調整。
- (b) 貸款予合營公司為無抵押及無固定還款期。於2021年12月31日，除了賬面值合共120 百萬港元（2020年：120百萬港元）之貸款予合營公司按年利率介乎2.06%至2.20%（2020年：2.11%至4.71%）的浮動利率計息，其餘貸款予合營公司為免息。本公司董事認為本集團由報告期末起十二個月內不會要求合營公司償還該貸款。因此，該貸款分類為非流動資產。估算利息收入的實際利率是根據借款方之資金成本而釐定。

本集團合營公司於2021年12月31日及2020年12月31日之詳情如下：

合營公司名稱	成立及 營業地點	持有 股份類別	本集團 所持之 實際權益 及投票權	主要業務
Strongbod Limited（附註 a）	英屬處女群島	普通股份10美元	60%（附註 b）	投資
加鋒有限公司（附註 a）	香港	普通股份1港元	60%（附註 b）	物業發展及投資
H & I GBA Investment Limited （附註 c）	香港	普通股份90,000,000美元	50%（2020：不適用）	投資

附註：

- (a) 加鋒有限公司為 Strongbod Limited 之全資附屬公司，合稱「Strongbod」。
- (b) 根據本集團與合營公司合夥人及 Strongbod 於2016年12月5日訂立的股東協議，與 Strongbod 所有相關的業務及營運活動的決定均須由本集團及合營公司合夥人所委任的 Strongbod 董事一致批准。因此，本集團確認於 Strongbod 的投資為合營公司投資。
- (c) H & I GBA Investment Limited 附屬公司主要經營 IWG 靈活辦公空間業務。

本集團重大合營公司的綜合財務資料摘要載於下文。下文綜合財務資料摘要乃按照香港財務報告準則編製的合營公司綜合財務報表所示的金額。本集團之合營公司是以權益法計入本綜合財務報表。兩個年度內並沒有任何收購後應佔之溢利及其他全面收益。

19. 合營公司投資及貸款予合營公司續

Strongbod

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
流動資產	6,191	4,609
流動負債	(346)	(217)
非流動負債	(5,846)	(4,392)

上文綜合財務資料摘要與本集團為重大的合營公司之權益賬面值（於綜合財務報表內所確認）對賬：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
合營公司淨資產	—	—
本集團於合營公司擁有的權益比例	60%	60%
本集團應佔合營公司之淨資產	—	—
加：視作為於合營公司之資本貢獻	123	125
本集團於合營公司的權益賬面值	123	125

20. 其他金融投資

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
被指定為按公平值計入其他全面收益的投資		
– 於海外上市股票投資（附註a）	268	200
– 非上市股票投資（附註a）	1,205	297
按公平值計入損益賬的投資		
– 非上市股票投資（附註b）	307	292
	1,780	789

附註：

- (a) 該結餘為本集團於股票投資中的權益。由於本公司董事認為，本集團持有該投資的策略預計將維持作長期策略目的，所以被指定為按公平值計入其他全面收益。所有被投資方主要於中國經營健康護理服務生意。
- (b) 該結餘為本集團作為有限合夥人於基金投資中的權益。該基金投資涉及香港及海外項目的物業投資。該基金投資按公平值計入損益賬。

21. 債務證券

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
債務證券（按攤銷成本）包括：		
– 於香港上市	820	338
– 於海外上市	194	116
總額	1,014	454
作分析報告用途：		
流動資產	171	—
非流動資產	843	454
	1,014	454

於2021年12月31日，債務證券實際年利率介乎於1.22%至4.85%之間（2020年：於2.44%至4.85%之間），每季、每半年或每年支付一次，並將於2022年2月至2051年2月期間（2020年：2022年2月至2025年6月期間）到期。於報告期末，此等資產並無逾期。

有關債務證券之減值評估已詳列於財務風險管理內。

22. 其他金融資產／負債

	非流動	
	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
其他金融資產		
按公平值計入損益賬之金融資產：		
會籍債券	1	1
按對沖會計法之衍生工具：		
現金流量對沖		
– 貨幣掉期	8	–
總額	9	1
其他金融負債		
按對沖會計法之衍生工具：		
現金流量對沖		
– 貨幣掉期	79	183
公平值對沖		
– 利率掉期	70	–
總額	149	183

(a) 現金流量對沖

外幣風險

於本年度，本集團利用貨幣掉期，以管理外幣風險。貨幣掉期的主要條款經商議後能與被指定對沖項目之主要條款配合，因此管理層認為該等對沖為有效。

下表是按個別合約的到期日呈列。於報告期末，尚未到期的貨幣掉期的主要條款如下：

對沖工具

	2021年				2020年			
	平均匯率*	外幣	名義金額 百萬	公平值 百萬港元	平均匯率*	外幣	名義金額 百萬	公平值 百萬港元
貨幣掉期								
對沖美元定息票據 (附註)								
1年以上但不超過5年	7.7519	美元	300	2,326	7.7519	美元	300	2,326
超過5年	7.8477	美元	1,125	8,829	7.8477	美元	1,125	8,829
總額				11,155				11,155
				(71)				(183)

* 平均匯率指按合約或掉期的名義金額計算的加權平均港元對其他外幣匯率。

附註：

本集團利用11,155百萬港元（2020年：11,155百萬港元）貨幣掉期，將1,425百萬美元（2020年：1,425百萬美元）定息票據的美元利息及本金轉換為港幣。

22. 其他金融資產／負債續

(a) 現金流量對沖續

外幣風險續

被對沖項目

	被對沖項目之賬面值				現金流量對沖儲備	
	資產		負債		2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元		
美元定息票據	—	—	11,045	10,974	(161)	(141)

截至2021年12月31日及2020年12月31日止年度之對沖無效性並不重大。

	於其他全面收益 確認的對沖工具 之價值變動		由現金流量對沖 儲備重新分類至 損益賬的金額		由於重新分類 而受影響 之損益賬項目
	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元	
遠期外匯合約	—	—	—	—	投資收入
貨幣掉期	42	(150)	(62)	28	財務支出

貨幣掉期的公平值，乃根據遠期匯率報價及因應合約及掉期到期日利率報價引申的收益率曲線來衡量。

(b) 公平值對沖

本集團利用利率掉期把票據由定息轉為浮息，以減低美元定息票據之公平值變動風險。利率掉期的主要條款能配合相關票據，因此管理層認為該等掉期是有效的對沖工具。

下表是按個別合約的到期日呈列。於報告期末，尚未到期的利率掉期的主要條款如下：

	2021		
	平均利率*	名義金額 百萬港元	公平值 百萬港元
利率掉期（附註） 超過5年	2.88%	400	(70)

* 平均利率為本集團按利率掉期名義金額計算的加權平均收取固定利率，本集團相應支付3個月香港銀行同業拆息。

附註：

於2021年12月31日，本集團指定400百萬港元固定利率轉浮動利率掉期對沖400百萬美元定息票據票息的利率風險，將固定年利率2.88%轉換為香港銀行同業拆息加年息2.02%。

因對沖會計，票據賬面值於2021年12月31日調整累計虧損70百萬。票據因被對沖風險引致的公平值變動與掉期公平值變動同時計入損益賬內。

利率掉期的公平值，乃根據估計未來現金流之現值來衡量，並以利率報價引申的適用收益率曲線為估計基礎進行折讓。

(c) 按公平值計入損益賬之金融資產

會籍債券

本集團的其他金融資產是指非上市會籍債券投資。本集團之非上市會籍債券，被分類為按公平值計入損益賬之金融資產。

23. 應收及其他應收款項

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
應收賬款	64	67
應收利息	111	109
有關投資物業的預付款項	132	149
購買子公司按金	1,520	—
其他應收款項及預付款項	895	503
總額	2,722	828
作分析報告用途：		
流動資產	887	467
非流動資產	1,835	361
	2,722	828

於報告期末，應收賬款（扣除信貸損失準備）之賬齡分析如下。應收賬款主要包括出租投資物業的租金，普遍會預先收取。

	百萬港元	百萬港元
少於30日	28	34
31-90日	30	23
90日以上	6	10
	64	67

24. 定期存款／現金及現金等值

定期存款、現金及銀行結餘包括實際年利率介乎於0.01%至0.62%之間（2020年：0.08%至2.73%之間）之銀行存款。

於2021年12月31日及2020年12月31日，本集團就定期存款及銀行結餘進行了減值評估，並認為交易方銀行違約的機會並不顯著，因此並未就其信貸虧損作撥備。

25. 應付賬款及應付費用

	2021 百萬港元	2020 百萬港元
應付賬款	193	277
應付利息	155	161
其他應付款項	472	493
	820	931

於報告期末，本集團應付賬款的賬面值為143百萬港元（2020年：160百萬港元），其賬齡均少於90天。

26. 應付非控股權益款項

	2021 百萬港元	2020 百萬港元
流動負債（附註a）	214	217
非流動負債（附註b）	7,639	–
	7,853	217

附註：

(a) 款項為無抵押，免息及須於要求時償還。

(b) 款項為無抵押，免息及用作發展位於香港銅鑼灣加路連山道的商業用地。

27. 借貸

借貸按相關貸款協議所訂的還款期如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
無抵押銀行貸款		
1年內	–	–
1年以上但不超過2年	498	797
2年以上但不超過5年	1,063	1,556
	1,561	2,353
減：包括在流動負債之1年內到期貸款	–	–
	1,561	2,353
無抵押定息票據		
1年內	531	–
1年以上但不超過2年	2,742	527
2年以上但不超過5年	2,185	3,716
超過5年	11,638	12,374
	17,096	16,617
減：包括在流動負債之1年內到期票據	(531)	–
	16,565	16,617
流動借貸	531	–
非流動借貸	18,126	18,970
借貸總額	18,657	18,970

本集團所有無抵押銀行貸款均為浮息貸款，本金及利息由本公司作出擔保，其實際有效利率（即相等於合約息率）為年息1.83%（2020年：1.40%）。貸款利率一般每隔一至三個月重新釐定。

所有無抵押定息票據由本公司全資附屬公司 Hysan MTN 發行。該等票據之本金及利息由本公司作出擔保，票據之實際有效利率等於其合約息率。於報告期末，合約年利率（計算貨幣掉期前）如下：

	2021年		2020年	
	港元 %	美元 %	港元 %	美元 %
無抵押定息票據	1.50 – 4.50	2.74 – 3.74	2.10 – 4.50	2.82 – 3.55

如詳列於綜合財務報表附註22，截至2021年12月31日及2020年12月31日止年度，本集團利用貨幣掉期對沖或管理美元定息票據的外匯風險。

28. 遞延資產／負債

本集團於本年度及往年度內確認的主要遞延稅項負債（資產）及其變動如下：

	加速稅項折舊 百萬港元	物業重估 百萬港元	稅務虧損 百萬港元	總額 百萬港元
於2020年1月1日	956	90	(121)	925
於損益賬中扣除（計入）（附註8）	72	—	(48)	24
於2020年12月31日	1,028	90	(169)	949
於損益賬中扣除（計入）（附註8）	85	(6)	(30)	49
於其他全面收益中扣除	—	3	—	3
於2021年12月31日	1,113	87	(199)	1,001

於報告期末，本集團可用作抵銷未來溢利之未用估計稅項虧損為 1,981百萬港元（2020年：1,730百萬港元）。該未用估計稅項中有1,205百萬港元（2020年：1,025百萬港元）被確認為遞延稅項資產。而餘下的稅項虧損776百萬港元（2020年：705百萬港元）由於可利用的估計稅項虧損的不確定性，並未予以確認為遞延稅項資產。該估計的稅項虧損可無限期結轉。

29. 永續資本證券

2020年，本集團透過全資擁有附屬公司（「發行人」）發行850百萬美元（相當於約6,604百萬港元）4.10%次級永續資本證券（「次級證券」），由本公司無條件及不可撤回保證。及後，發行人發行500百萬美元（相當於約3,875百萬港元）4.85%優先永續資本證券（「優先證券」），由本公司無條件及不可撤回保證。該證券所得款項將作為一般企業用途，並於香港聯交所上市。

次級證券及優先證券於每半年期末分派一次，若發行人及本公司沒有宣派或支付股息或回購、贖回、取消、減少或收購同級或以下之證券，發行人可全權酌情遞延分派。次級證券及優先證券並無到期日，發行人可分別選擇於2025年6月3日及2023年8月25日後按本金及累計至該日之分派贖回證券。

該證券於本集團的綜合財務報表分類為權益，並按所得之款項初始確認。

30. 股本

	股份數目	股本 百萬港元
已發行及繳足普通股股份：		
於2020年1月1日	1,043,820,891	7,720
根據購股權計劃發行股份	50,000	2
購回並註銷股份（附註）	(4,170,000)	—
於2020年12月31日	1,039,700,891	7,722
根據購股權計劃發行股份	57,332	1
購回並註銷股份（附註）	(5,500,000)	—
於2021年12月31日	1,034,258,223	7,723

30. 股本續

於2021年內，本公司於聯交所購回本公司普通股股份的詳情如下：

2021年購回股份之月份	購回普通股 股份數目 (附註)	每股代價		支付代價總額 百萬港元
		最高價 港元	最低價 港元	
6月	100,000	29.95	29.95	3
8月	1,600,000	28.50	27.45	45
9月	1,700,000	27.60	24.20	42
10月	1,500,000	27.30	24.75	40
11月	600,000	27.10	26.25	16
	5,500,000			146

於2020年內，本公司於聯交所購回本公司普通股股份的詳情如下：

2020年購回股份之月份	購回普通股 股份數目 (附註)	每股代價		支付代價總額 百萬港元
		最高價 港元	最低價 港元	
3月	1,700,000	25.40	21.65	41
10月	2,200,000	25.30	23.95	55
	3,900,000			96

附註：

本公司於股東週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%。於2021及2020年內，在本公司普通股之買賣交易相對於其資產淨值出現顯著折讓時，本公司於聯交所購回其普通股為股東增值。於2021及2020年內購回之5,500,000股及3,900,000股普通股，其中5,500,000股及3,900,000股普通股已分別於截至2021年12月31日年度及2020年12月31日年度內註銷。

31. 本公司財務狀況表及儲備

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
非流動資產		
附屬公司投資	2,230	1,845
其他金融資產	1	1
應收附屬公司款項	6,988	3,692
	9,219	5,538
流動資產		
其他應收款項	12	17
應收附屬公司款項	2,655	10,463
現金及現金等值	1,657	1
	4,324	10,481
流動負債		
其他應付款項及應付費用	63	72
應付附屬公司款項	976	2,564
	1,039	2,636
流動資產淨額	3,285	7,845
資產淨額	12,504	13,383
資本及儲備		
股本（附註30）	7,723	7,722
儲備	4,781	5,661
權益總額	12,504	13,383

本公司財務狀況表於2022年2月24日獲董事會批准及授權發布，並由下列董事代表董事會簽署：

利蘊蓮
董事

呂幹威
董事

31. 本公司財務狀況表及儲備續

本公司儲備之變動

	購股權儲備 百萬港元	普通儲備 百萬港元 (附註)	保留溢利 百萬港元	總額 百萬港元
於2020年1月1日	23	100	5,410	5,533
確認以股份為基礎及以權益結算之支出	4	—	—	4
購回股份	—	—	(96)	(96)
本年度溢利及全面收益總額	—	—	1,721	1,721
註銷之股息	—	—	1	1
本年度已派之股息(附註13)	—	—	(1,502)	(1,502)
於2020年12月31日	27	100	5,534	5,661
確認以股份為基礎及以權益結算之支出	5	—	—	5
註銷之認股權	(1)	—	—	(1)
購回股份	—	—	(146)	(146)
本年度溢利及全面收益總額	—	—	758	758
註銷之股息	—	—	1	1
本年度已派之股息(附註13)	—	—	(1,497)	(1,497)
於2021年12月31日	31	100	4,650	4,781

附註：

普通儲備轉撥自保留溢利。

於2021年12月31日，本公司可分配給擁有人的儲備為 4,750百萬港元（2020年：5,634百萬港元），即該日之普通儲備及保留溢利。

32. 有關財務活動的資產／負債之對賬

下表詳列本集團由財務活動引起之負債的變動，當中包括現金變動及非現金變動。由財務活動引起之負債指該負債的現金流或未來的現金流會被分類於本集團綜合現金流量表的財務活動內。

	應付 非控股權益款項 百萬港元	貸款及其他 計息負債 百萬港元	總額 百萬港元
於2020年1月1日	220	12,660	12,880
現金流變動淨值	(3)	5,951	5,948
其他非現金變動	—	(26)	(26)
外匯兌換調整	—	546	546
財務支出	—	—	—
於2020年12月31日	217	19,131	19,348
於2021年1月1日	217	19,131	19,348
現金流變動淨值	7,908	(966)	6,942
其他非現金變動	—	60	60
外匯兌換調整	—	393	393
財務支出	—	194	228
資本化利息支出	34	—	(306)
視作非控股權益注資	(306)	—	—
於2021年12月31日	7,853	18,812	26,665

33. 退休福利計劃

由2000年12月1日起，本集團為符合資格僱員設立增益強積金計劃，此乃一項界定供款計劃。增益強積金計劃已依據強制性公積金計劃（一般）規則第124(1)條向強制性公積金管理局登記。

根據增益強積金計劃規則，本集團根據成員薪金的固定百分比（介乎強積金相關入息之5%至基本薪金之15%）作出供款。成員之強制性供款按照強積金法例固定於強積金相關入息之5%。

本集團於本年度總供款為10百萬港元（2020年：10百萬港元）。

34. 承諾

於報告期末，本集團就其投資物業、物業、機器及設備及作為有限合夥人認購基金投資的資本承諾如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
(a) 資本承諾： 就投資物業及物業、機器及設備已簽訂合約 但未作出撥備	2,933	157
(b) 其他承諾： 作為有限合夥人認購基金投資	65	85

35. 租賃承諾

於報告期末，本集團作為出租人根據與租戶已訂立的租約，將於合約不可撤銷的期間之未折現應收的租約款項如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
1年內	2,574	2,867
第2年	1,590	1,874
第3年	973	1,026
第4年	536	610
第5年	448	427
5年以上	775	1,019
	6,896	7,823

經營租約應收款項為本集團出租其投資物業之應收租金，該等租約經磋商後普遍釐定為1年至3年的固定租金。若干租約是包括按租戶營業額計算的租金。

36. 關連人士交易及結餘

(a) 與關連人士之交易及結餘

年內，本集團有與關連人士交易，包括免息貸款予合營公司之估算利息收入及非控股權益免息貸款之估算利息支出（披露於綜合財務報表附註6，附註7及附註26）。非控股權益貸款之估算利息支出已於發展中投資物業資本化。

於報告期末，本集團有若干與關連人士之結餘，包括貸款予聯營公司及貸款予合營公司（披露於綜合財務報表附註18及附註19）。

本集團亦就其合營公司的銀行融資額給予銀行擔保（披露於財務風險管理目標及政策附註1(b)）。

本集團於2021年9月17日與香港上海滙豐銀行有限公司（Imenson Limited（「Imenson」）的中介控股公司）簽訂託管協議，託管金額為1,370百萬港元。截至2021年12月31日，該託管協議項下的結餘已包括在其他應收款項及預付款項下的購買子公司按金（披露於綜合財務報表附註23）。

	總租金收入 截至12月31日止之年度		應付非控股權益款項 於12月31日	
	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
由公司董事控制的關連公司（附註a(i)及(ii)）	38	42	61	62
附屬公司的非控股股東（附註b(i)及(ii)）	6	5	7,792	154

附註：

- (a) (i) 交易款項之總額指已收董事持有控股權的該等關連公司之總租金收入的總和。
- (ii) 該結餘為捷成資本有限公司（捷成洋行有限公司（捷成漢為該公司之董事及控股股東）之全資附屬公司）按其持股比例給予本集團一家非全資附屬公司 Barrowgate Limited（「Barrowgate」）作一般資金用途之股東貸款。該貸款為無抵押、免息及須於要求時償還。
- (b) (i) 交易款項之總額指已收恒生銀行有限公司（Imenson的中介控股公司）及香港上海滙豐銀行有限公司（恒生銀行有限公司的控股公司）之總租金收入。Imenson為Barrowgate的非控股股東，並對Barrowgate有重大影響力。
- (ii) 該結餘為Imenson按其持股比例給予Barrowgate及Coastday按其持股比例給予博威作一般資金用途之股東貸款。給予Barrowgate的貸款為無抵押、免息及須於要求時償還。給予博威的貸款為無抵押、免息及用作發展位於香港銅鑼灣加路連山道的商業用地。

(b) 主要管理人員酬金

本集團的董事及其他高層管理人員薪酬如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
董事袍金、薪金及其他短期員工福利	49	48
以股份為基礎之支出	5	3
退休福利計劃供款	1	1
	55	52

各董事及主要行政人員薪酬分別由薪酬委員會參照個別員工表現及市場趨勢釐定。

37. 以股份為基礎支付之交易

(a) 權益結算購股權計劃

2005計劃

本公司於2005年5月10日召開的股東周年大會上採納2005計劃，該計劃之有效期為10年，已於2015年5月9日屆滿。根據2005計劃之條文，所有根據2005計劃授出但未行使之購股權將繼續有效和可行使。

2005計劃之目的乃鼓勵本公司或其全資附屬公司的僱員努力工作，為股東之利益加強本公司及其股份的價值。

根據2005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全資附屬公司的僱員（包括執行董事）及其他人士。

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

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

37. 以股份為基礎支付之交易續

(a) 權益結算購股權計劃續

新計劃

本公司於2015年5月15日召開的股東周年大會上採納新計劃（連同2005計劃合稱「該等計劃」），該計劃之有效期為10年，將於2025年5月14日屆滿。新計劃之條款大致與2005計劃相同。

新計劃之目的乃鼓勵本公司或其附屬公司的僱員努力工作，為股東之利益加強本公司及其股份的價值。

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所授出之購股權涉及之股份數目，按上市規則不得超過本公司於2015年5月15日（即通過新計劃之股東周年大會日期）之已發行股份的10%（即106,389,669股）。根據上市規則，上市發行人可於股東大會上尋求股東批准「更新」10%之限額。當所有根據新計劃及任何其他本公司之購股權計劃授出但未行使的購股權予以行使時發行的股份數目，不得超過本公司不時已發行之股份的30%（或根據上市規則所要求的股份數目）。倘若該批授將導致超過該30%上限時，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要求的股份數目（即獲股東批准時之總發行股數的1%，即10,638,966股）。行使價須至少為(i)股份在購股權授予日期於聯交所日報表所載的收市價；及(ii)股份在購股權授予日期前5個營業日於聯交所日報表所載的平均收市價的較高者。購股權之代價為1港元並需於授出購股權日期起計30天內支付，而行使價需於行使有關購股權時悉數支付。

於年內，根據新計劃合共授出1,607,000（2020年：1,602,000）購股權。2005計劃已於2015年5月9日屆滿，故不再根據2005計劃進一步授出購股權。

(b) 批授及歸屬機制

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

37. 以股份為基礎支付之交易 續

(c) 購股權之變動

下表披露本年度內董事及合資格僱員持有本公司購股權之變動：

姓名	授予日期	行使價 港元	行使期 (附註 a)	於2021年 1月1日 結餘	年內變動			於2021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)								
	31.3.2011	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	–	–	(1,667)	61,000
				1,272,667	–	–	(33,667)	1,239,000

37. 以股份為基礎支付之交易續

(c) 購股權之變動續

姓名	授予日期	行使價 港元	行使期 (附註 a)	於2021年 1月1日 結餘	年內變動			於2021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
	21.2.2020	29.73	21.2.2021 – 21.2.2030	650,000	–	–	–	650,000
	26.2.2021	33.05 (附註 e)	26.2.2022 – 25.2.2031	–	664,000	–	–	664,000
呂幹威 (附註 g)	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	179,000	–	–	–	179,000
	29.3.2019	42.05	29.3.2020 – 28.3.2029	203,000	–	–	–	203,000
	31.3.2020	25.20	31.3.2021 – 30.3.2030	262,000	–	–	–	262,000
	31.3.2021	30.40 (附註 f)	31.3.2022 – 30.3.2031	–	267,000	–	–	267,000
合資格僱員 (附註 c)	31.3.2016	33.05	31.3.2017 – 30.3.2026	125,000	–	–	(19,000)	106,000
	31.3.2017	35.33	31.3.2018 – 30.3.2027	244,667	–	–	(36,000)	208,667
	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	315,000	–	–	(55,000)	260,000
	29.3.2019	42.05	29.3.2020 – 28.3.2029	555,000	–	–	(162,000)	393,000
	31.3.2020	25.20	31.3.2021 – 30.3.2030	690,000	–	(57,332) (附註 d)	(134,668)	498,000
	31.3.2021	30.40 (附註 f)	31.3.2022 – 30.3.2031	–	676,000	–	(65,000)	611,000
				4,766,067	1,607,000	(57,332)	(471,668)	5,844,067
於年底可行使				4,234,317				

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周年起平均分為3段時期授予，到第3周年全部授予。在此列表中，行使期於授出日期的第1周年後開始。
- (b) 該等購股權於年內因若干合資格僱員辭任而失效或於購股權可行使期末失效。
- (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30.58港元。
- (e) 緊接授出購股權日期前（即2021年2月25日），本公司股份的收市價為33.25港元。
- (f) 緊接授出購股權日期前（即2021年3月30日），本公司股份的收市價為31.50港元。
- (g) 首席營運總監呂幹威於2021年10月1日獲委任為執行董事。

截至2021年12月31日止年度內行使之購股權於行使購股權日期之加權平均收市價為30.41港元。

除上述者外，於2021年內本公司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。

37. 以股份為基礎支付之交易 續

(c) 購股權之變動 續

下表披露去年度內董事及合資格僱員持有本公司購股權之變動：

姓名	授予日期	行使價 港元	行使期 (附註 a)	於2020年 1月1日 結餘	年內變動			於2020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) (附註 d)	–	–
	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	–	(50,000)	–	1,272,667

37. 以股份為基礎支付之交易續

(c) 購股權之變動續

姓名	授予日期	行使價 港元	行使期 (附註a)	於2020年 1月1日 結餘	年內變動			於2020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
	21.2.2020	29.73 (附註e)	21.2.2021 – 21.2.2030	–	650,000	–	–	650,000
合資格僱員 (附註c)	31.3.2016	33.05	31.3.2017 – 30.3.2026	125,000	–	–	–	125,000
	31.3.2017	35.33	31.3.2018 – 30.3.2027	244,667	–	–	–	244,667
	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	496,000	–	–	(2,000)	494,000
	29.3.2019	42.05	29.3.2020 – 28.3.2029	762,000	–	–	(4,000)	758,000
	31.3.2020	25.20 (附註f)	31.3.2021 – 30.3.2030	–	952,000	–	–	952,000
				3,170,067	1,602,000	–	(6,000)	4,766,067
於年底可行使								3,312,853

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周年起平均分為3段時期授予，到第3周年全部授予。在此列表中，行使期於授出日期的第1周年後開始。
- (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28.40港元。
- (e) 緊接授出購股權日期前（即2020年2月20日），本公司股份的收市價為29.55港元。
- (f) 緊接授出購股權日期前（即2020年3月30日），本公司股份的收市價為23.85港元。

截至2020年12月31日止年度內行使之購股權於行使購股權日期之加權平均收市價為28.35港元。

除上述者外，於2020年年內本公司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。

37. 以股份為基礎支付之交易 續

(d) 購股權之公平值

本集團應用香港財務報告準則第2號為購股權入帳。根據香港財務報告準則第2號，授予僱員之購股權根據於授出日期釐定的公平值於歸屬期內攤銷，並於本集團之購股權儲備作相應調整。於本年內，本集團就本公司授出之購股權已確認之購股權支出為5百萬港元（2020年：4百萬港元），其中董事們涉及4百萬港元（2020年：2百萬港元）（見綜合財務報表附註11），本集團之購股權儲備亦作出確認相應之調整。

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	2021年 3月31日	2021年 2月26日	2020年 3月31日	2020年 2月21日
於授出日期的收市價	30.400港元	33.050港元	25.200港元	29.250港元
行使價	30.400港元	33.050港元	25.200港元	29.730港元
無風險息率（附註a）	0.817%	0.726%	0.528%	1.172%
購股權預期有效期（附註b）	5年	5年	5年	5年
預期波幅（附註c）	27.100%	26.899%	18.518%	18.013%
預期每年股息（附註d）	1.408港元	1.388港元	1.384港元	1.384港元
每份購股權的估計公平值	4.770港元	5.560港元	2.060港元	2.520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。

38. 報告期後事項

於2022年1月4日，本公司間接全資附屬公司希慎（上海）有限公司通過資產併購完成對Scorecity Investments Limited（即位於中國上海市新開路668號和688商業綜合項目的間接持有人）的收購（「收購」）收購完成後，Scorecity Investments Limited成為本公司的間接全資附屬公司。

於2022年1月25日，本公司持有60%股權的附屬公司博威控股（香港）有限公司與多間銀行簽訂貸款協議，貸款總額為12,951百萬港元。貸款所得款項預期用於重新融資關於本集團發展中投資物業高達40%的已付土地溢價及80%建築成本及相關專業費。

於2022年2月7日，本公司間接全資附屬公司Lucida Enterprises Limited訂立股東協議，認購永利星發展有限公司（「永利星」）25%的經擴大已發行股本。永利星於2021年10月贏得九龍內地地段第11279號土地發展投標。本次交易完成後，本集團將採用權益會計法於本集團未來合併財務報表中計入永利星。

財務風險管理

截至2021年12月31日止年度

概覽

業務表現

企業管治

財務報表及估值

1. 財務風險管理目標及政策

本集團之主要金融工具包括貸款予聯營公司、貸款予合營公司、其他金融投資、債務證券、應收及其他應收款項、定期存款、現金及現金等值、應付賬款及應付費用、應付非控股權益款項、借貸及衍生金融工具。該等金融工具之詳情已於相關綜合財務報表附註中作出披露。與此等金融工具相關之風險，以及減低此等風險之政策列載於下文。管理層管理及監察此等風險，以確保能即時及有效地採取適當措施。

(a) 信貸風險及減值評估

本集團之信貸風險主要源自貸款予聯營公司、貸款予合營公司、應收及其他應收款項、衍生金融工具、債務證券、定期存款及銀行結餘。本集團所須承受之最大信貸風險（即由於交易方未能履行其責任而導致本集團出現財務損失）為該等已確認的金融資產於綜合財務狀況表中所列之賬面值。

本集團根據香港財務報告準則第9號，毋需使用過度代價或努力即可獲得的合理、有理據及具前瞻性的資料，審核及評估本集團現有金融資產及財務擔保合約是否需要減值。就內部信貸風險管理而言，本集團使用財務資料（例如過往結算記錄、逾期記錄、所持按金或其他加強信貸措施）來評估自初始確認後信貸風險是否顯著增加。

本集團之內部信貸風險級別評估包括以下類別：

內部信貸級別	說明	應收賬款	其他金融資產
良好	交易方並無任何逾期款項， 違約信貸風險低	全期預期信貸虧損 – 無信貸減值	12個月預期信貸虧損 – 無信貸減值
不良	從內部或外部所得資料顯示， 信貸風險自初始確認以來 顯著增加	全期預期信貸虧損 – 無信貸減值	全期預期信貸虧損 – 無信貸減值
撤銷	有證據顯示債務人陷入嚴重 的財務困境，而本集團日後 收回款項的機會渺茫	金額會被撤銷	金額會被撤銷

貸款予聯營公司及合營公司

本集團定期監察聯營公司及合營公司之業務表現，並透過此等公司持有之資產的公平值及有權參與或共同控制此等公司的相關活動以減低相關貸款之信貸風險。於2021年12月31日，貸款予聯營公司及貸款予合營公司總額1,272百萬港元（2020年：1,170百萬港元），按12個月預期信貸虧損評估各獨立餘額，信貸級別為良好。

應收及其他應收款項

對租戶作信貸審查乃正常出租程序，對過期未償還之債項亦會採取嚴謹監控程序。此外，本集團於報告期末經考慮租戶之按金後，審視各債項之預期信貸虧損。於2021年12月31日，應收及其他應收款項總額2,722百萬港元（2020年：828百萬港元），分別按全期預期信貸虧損及12個月預期信貸虧損評估各獨立餘額，信貸級別為良好。

1. 財務風險管理目標及政策 續

(a) 信貸風險及減值評估 續

債務證券、定期存款及銀行結餘及衍生金融工具

我們定期監察及向管理層匯報於金融機構及債務證券發行商的信貸風險。於各交易方所涉的信貸風險包含 (i) 金融資產的投資額（包括銀行結餘、定期存款及債務證券）；(ii) 衍生金融工具的淨正價值及 (iii) 根據衍生金融工具的餘期及名義金額，將衍生工具之潛在風險亦計算在內。

本集團僅會與信貸評級良好的金融機構進行交易，及投資於信貸評級良好的發行商所發行的債務證券，以降低交易方帶來之風險。於2021年12月31日，債務證券、定期存款及銀行結餘總額9,429 百萬港元（2020年：25,389百萬港元），由於本集團與之交易的金融機構及投資之債務證券全部均為國際信貸評級機構評為信貸級別為A級或以上，因此按12個月預期信貸虧損評估各獨立餘額，信貸級別為良好。管理層亦定期查察各金融機構及債務證券發行商的外部信貸評級，以設定對各金融機構及債務證券發行商可承受風險之上限，從而限制本集團於各交易方之風險。

除對貸款予聯營公司及合營公司有集中信貸風險外，本集團並無任何其他重大信貸風險集中問題。

除貸款予合營公司及債務證券，本集團沒有其他預期信貸虧損，下表載列已確認之虧損撥備的對賬。

	虧損撥備	
	貸款予合營公司 百萬港元	債務證券 百萬港元
於2020年1月1日	6	4
預期信貸虧損模式下之減值淨額	—	7
於2020年12月31日	6	11
預期信貸虧損模式下之減值淨額	—	(8)
於2021年12月31日	6	3

最大信貸風險為每項金融資產的攤銷成本在扣除任何減值準備後於綜合財務報表中的賬面值。此外，本集團亦面對來自企業財務擔保的信貸風險，倘若擔保被要求履行，將對本集團造成財務損失。

就財務擔保合約，信貸風險按12個月預期信貸虧損評估後，認為合營公司未能履行其責任而導致本集團出現財務損失並不重大，因此無須提供虧損撥備。本集團所承擔之最大信貸風險之詳情載於財務風險管理目標及政策附註1(b)。

1. 財務風險管理目標及政策續

(b) 流動資金風險

本集團嚴密監察其資金周轉需要以及現金和備用銀行信貸的充足性，以確保可履行付款責任。

下表詳列本集團非衍生金融負債按協議還款期所剩餘合約到期之情況。本集團的財務擔保合約之到期情況將分別呈列。下表乃根據本集團最早須償付的日期，按金融負債的未折現現金流量編製，當中包括利息及本金的現金流量。須支付的利息按合約利率計算；倘為浮息，則根據報告期末的主流市場利率計算。以港元以外貨幣計價的現金流量，按報告期末的匯率轉為港元。

	賬面值 百萬港元	總合約 未折現 現金流 百萬港元	1年內 或應要求 償還 百萬港元	超過1年 但不超過2年 百萬港元	超過2年 但不超過5年 百萬港元	超過5年 百萬港元
於2021年12月31日						
非衍生金融負債						
應付賬款及應付費用	(820)	(820)	(820)	—	—	—
租戶按金	(918)	(918)	(372)	(249)	(262)	(35)
應付非控股權益款項	(7,853)	(8,125)	(214)	(3,164)	—	(4,747)
無抵押銀行貸款	(1,561)	(1,309)	(14)	(514)	(781)	—
無抵押定息票據	(17,096)	(20,658)	(1,050)	(3,210)	(3,366)	(13,032)
	(28,248)	(31,830)	(2,470)	(7,137)	(4,409)	(17,814)
於2020年12月31日						
非衍生金融負債						
應付賬款及應付費用	(931)	(931)	(931)	—	—	—
租戶按金	(974)	(974)	(377)	(290)	(260)	(47)
應付非控股權益款項	(217)	(217)	(217)	—	—	—
無抵押銀行貸款	(2,353)	(2,428)	(22)	(817)	(1,589)	—
無抵押定息票據	(16,617)	(20,673)	(521)	(1,042)	(5,478)	(13,632)
	(21,092)	(25,223)	(2,068)	(2,149)	(7,327)	(13,679)

附註：

除以上流動資金風險列表之項目，於2021年12月31日及2020年12月31日，本集團就合營公司的銀行融資額所給予銀行的財務擔保，可能於擔保期間隨時被交易方要求賠償之最高金額為3,000百萬港元。於報告期末，本公司董事預期及認為就擔保事宜而須支付任何款項的可能性不大。

1. 財務風險管理目標及政策 續

(b) 流動資金風險 續

下表詳列本集團衍生金融工具剩餘合約到期之情況。下表的編製基準按需要總額結算的衍生工具的未折現流入（流出）總額。當應付或應收金額並非固定，披露的金額按報告期末的主流市場利率釐定。以港元以外貨幣計價的現金流量，按報告期末的匯率轉為港元。

	賬面值 百萬港元	總合約 未折現 現金流 百萬港元	1年內 或應要求 償還 百萬港元	超過1年 但不超過2年 百萬港元	超過2年 但不超過5年 百萬港元	超過5年 百萬港元
於2021年12月31日						
淨額交收之衍生工具						
利率掉期	(70)	(14)	13	21	(34)	(14)
總額交收之衍生工具						
貨幣掉期	(71)					
流出		(13,497)	(351)	(2,613)	(800)	(9,733)
流入		13,447	344	2,642	786	9,675
於2020年12月31日						
總額交收之衍生工具						
貨幣掉期	(183)					
流出		(13,848)	(351)	(351)	(3,147)	(9,999)
流入		13,712	342	342	3,147	9,881

(c) 利率風險

本集團根據利率水平及走勢來評估息率變動對本集團財務狀況之潛在影響，以管理其利率風險。管理層對固定息率及浮動息率之借貸比率進行評估，以確保此比率於合適的範圍內。就定息債務證券（見綜合財務報表附註21），本集團面對公平值利率風險。

於2021年12月31日，本集團總債務中約25%（2020年：12.0%）乃實際按浮動息率計息。此浮動債務比率或會因應利率走勢而調整。此外，本集團面對因定期存款及銀行結存所產生的利息收入受利率變動所影響的現金流量利率風險。除集中於香港銀行同業拆息變動的利率風險外，本集團並無重大且集中的利率風險。

於2021年12月31日，本集團債務中466百萬港元為無抵押美元銀行貸款，參考倫敦銀行同業拆息按浮動息率計息，會受利率指標改革影響。本集團會密切留意市場及管理過渡至新利率指標，包括相關銀行同業拆息監管機構宣布，本集團認為利率指標改革對本集團業績及財務狀況並無重大影響。

敏感度分析

以下的敏感度分析是假設利率已於報告期末出現變動，而其他各項變數保持不變。此變動應用於影響損益及股本權益的非衍生金融工具。於報告期末，變動為港元及美元之收益曲線被調整+100及-25基點（2020年：+100及-25基點）。管理層調整基點變動，反映其根據當前市況對利率合理潛在變化所作之評估。

1. 財務風險管理目標及政策續

(c) 利率風險

管理層認為，由於年末之風險不能反映年內之風險，因此敏感度分析無法體現利率風險。

	損益增加（減少）		股本權益增加（減少）	
	基點上升 百萬港元	基點下降 百萬港元	基點上升 百萬港元	基點下降 百萬港元
於2021年12月31日	(8)	2	41	(11)
於2020年12月31日	(16)	4	18	(3)

(d) 外幣風險

本集團旨在降低其外幣風險，亦不會對債務管理進行外幣投機買賣。為應對因債務產生的外匯風險，本集團以外幣計價的負債可對沖回港元，除非該負債被同一外幣的資產對沖。在管理本集團的貨幣資產，本集團限制了總淨外匯風險至一定的門檻。若風險超出該門檻將被對沖回港元。本集團之大部份資產及所有租金收入及物業管理服務收入均源自香港，並以港元為貨幣單位。於報告期末，本集團持有以下以美元為貨幣單位之貨幣資產和負債。本集團的無抵押定息票據是由貨幣掉期對沖。

	2021年		2020年	
	百萬美元	相等於 百萬港元總額	百萬美元	相等於 百萬港元總額
資產				
現金	213	1,660	12	96
定期存款	—	—	30	230
債務證券	130	1,014	59	454
其他金融投資	228	1,780	102	789
	571	4,454	203	1,569
負債				
銀行貸款	60	466	60	463
無抵押定息票據	1,425	11,043	1,425	10,971
	1,485	11,509	1,485	11,434

除集中於上述以美元（2020年：美元）為單位的項目之外幣風險外，本集團並無其他重大的外幣風險。

本集團已訂立合適的對沖工具（見綜合財務報表附註22）以對沖以上項目的部份潛在外幣風險。本集團至少於報告期末檢討對沖工具的持續有效性，直至對沖工具屆滿或終止或有關對沖不再符合對沖會計法的標準。

1. 財務風險管理目標及政策續

(d) 外幣風險續

敏感度分析

以下的敏感度分析是假設匯率已於報告期末出現變動，而其他各項變數保持不變。此變動應用於影響損益及其他全面收益的衍生及非衍生金融工具。於報告期末，變動為港元對美元（2020年：港元對美元）的現貨及遠期匯率被調整500點子（2020年：500點子）。

管理層認為，由於年末之風險不能反映年內之風險，因此敏感度分析無法體現外幣風險。

	損益增加（減少）		其他全面收益增加（減少）	
	點子上升 百萬港元	點子下降 百萬港元	點子上升 百萬港元	點子下降 百萬港元
於2021年12月31日 美元	18	(18)	7	(7)
於2020年12月31日 美元	7	(7)	83	(83)

(e) 其他價格風險

本集團面對來自股票投資（按公平值計入其他全面收益計量）及基金投資（按公平值計入損益賬計量）的其他價格風險。本集團已委派專責團隊監察價格風險，並將於有需要時考慮對沖風險。

敏感度分析

敏感度分析是根據報告期末面對的價格風險釐定，若股票投資價格上升／下跌500點子，於2021年12月31日之其他全面收益將因計入其他全面收益投資之公平值變動而上升／下跌74百萬港元（2020年：25百萬港元）。

2. 金融工具之類別

	2021 百萬港元	2020 百萬港元
金融資產		
按公平值計入損益賬	308	293
按公平值計入其他全面收益	1,473	497
按對沖會計法之衍生工具	8	—
攤銷成本（包括現金及現金等值）	10,672	26,731
	12,461	27,521
金融負債		
按對沖會計法之衍生工具	149	183
攤銷成本	28,248	21,092
	28,397	21,275

3. 可行使淨額結算主協議或類似安排下的金融資產及金融負債

本集團進行若干衍生交易，為與若干銀行簽訂由國際掉期及衍生工具協會之主協議（「ISDA主協議」）所覆蓋。由於ISDA主協議訂明，只有在違約、無力償還或破產的狀況下才可行使抵銷權，故本集團現時對已確認金額並未有合法行使的抵銷權，以致該等衍生工具並未於綜合財務狀況表內抵銷。除上文所述衍生工具交易外，本集團並無其他金融資產及金融負債於本集團的綜合財務報表內抵銷或須根據類似淨額結算安排。

(a) 可行使淨額結算主協議或類似安排下的金融資產

	已確認的 金融資產總值 百萬港元	於綜合財務 狀況表抵銷 之已確認的 金融負債總值 百萬港元	於 綜合財務狀況表 呈列之 金融資產淨值 百萬港元
於2021年12月31日			
按對沖會計法之衍生工具	8	—	8
於2020年12月31日			
按對沖會計法之衍生工具	—	—	—

(b) 可行使淨額結算主協議或類似安排下的金融淨資產（按交易方呈列）

	於 綜合財務狀況表 呈列之 金融資產淨值 百萬港元	於 綜合財務狀況表 沒有抵銷之 金融負債 百萬港元	淨值 百萬港元
於2021年12月31日			
交易方 A	8	(8)	—
於2020年12月31日			
交易方 A	—	—	—

(c) 可行使淨額結算主協議或類似安排下的金融負債

	已確認的 金融負債總值 百萬港元	狀況表抵銷 之已確認的 金融資產總值 百萬港元	於綜合財務 於綜合財務狀況表 呈列之 金融負債淨值 百萬港元
於2021年12月31日			
按對沖會計法之衍生工具	(149)	—	(149)
於2020年12月31日			
按對沖會計法之衍生工具	(183)	—	(183)

3. 可行使淨額結算主協議或類似安排下的金融資產及金融負債

(d) 可行使淨額結算主協議或類似安排下的金融淨負債（按交易方呈列）

	於 綜合財務狀況表 呈列之 金融負債淨值 百萬港元	於 綜合財務狀況表 沒有抵銷之 金融資產 百萬港元	淨值 百萬港元
於2021年12月31日			
交易方 A	(22)	8	(14)
交易方 B	(60)	—	(60)
交易方 C	(31)	—	(31)
交易方 D	(27)	—	(27)
交易方 E	(9)	—	(9)
	(149)	8	(141)
於2020年12月31日			
交易方 A	(32)	—	(32)
交易方 B	(36)	—	(36)
交易方 C	(36)	—	(36)
交易方 D	(66)	—	(66)
交易方 E	(13)	—	(13)
	(183)	—	(183)

4. 公平值計量

(a) 非經常性按公平值計量的金融資產及金融負債之公平值（但須披露其公平值）

按攤銷成本計量的金融資產及金融負債，其公平值乃根據公認的定價模式及採用現金流量現值法而釐定，並考慮市場利率和交易方及本集團的信貨風險（如適用）。

除 17,096 百萬港元（2020 年：16,617 百萬港元）無抵押定息票據的賬面值於綜合財務報表附註 27 披露其公平值為 17,830 百萬港元（2020 年：17,432 百萬港元）外，本公司董事認為於綜合財務報表以攤銷成本計量的金融資產及金融負債的賬面值約為其公平值。

11,453 百萬港元（2020 年：11,476 百萬港元）無抵押定息票據的公平值歸類為公平值級別架構的級別 1，其公平值來自活躍市場的報價按於年末相關現貨外匯匯率換算。

6,377 百萬港元（2020 年：5,956 百萬港元）無抵押定息票據的公平值歸類為公平值級別架構的級別 2，其公平值乃採用現金流量現值法，按相關貨幣的可觀察收益率曲線計量，並考慮本集團的信貨息差（如適用）。

4. 公平值計量續

(b) 經常性按公平值計量的金融資產及金融負債之公平值

下表提供經常性以公平值計量的金融工具之分析，並按其用於公平值計量的可觀察之數據程度，分為級別1至級別3。

	2021年			
	級別1 百萬港元	級別2 百萬港元	級別3 百萬港元	總額 百萬港元
金融資產				
按公平值計入損益賬之金融資產				
非上市會籍債券	—	1	—	1
基金投資	—	—	307	307
按公平值計入其他全面收益之金融資產				
上市股票投資	268	—	—	268
非上市股票投資	—	—	1,205	1,205
按對沖會計法之衍生工具				
貨幣掉期	—	8	—	8
總額	268	9	1,512	1,789
	2021年			
	級別1 百萬港元	級別2 百萬港元	級別3 百萬港元	總額 百萬港元
金融負債				
按對沖會計法之衍生工具				
貨幣掉期	—	79	—	79
利率掉期	—	70	—	70
總額	—	149	—	149
	2020年			
	級別1 百萬港元	級別2 百萬港元	級別3 百萬港元	總額 百萬港元
金融資產				
按公平值計入損益賬之金融資產				
非上市會籍債券	—	1	—	1
基金投資	—	—	292	292
按公平值計入其他全面收益之金融資產				
上市股票投資	200	—	—	200
非上市股票投資	—	—	297	297
總額	200	1	589	790
金融負債				
按對沖會計法之衍生工具				
貨幣掉期	—	183	—	183

4. 公平值計量續

(c) 按公平值級別3計量的金融資產之對賬

	基金投資 百萬港元	非上市 股本投資 百萬港元
於2020年1月1日	366	—
新增	10	257
資本退回	(81)	—
計入損益之公平值損失	(3)	—
計入其他全面收益之公平值收益	—	40
於2020年12月31日	292	297
新增	20	662
計入損益之公平值損失	(5)	—
計入其他全面收益之公平值收益	—	246
於2021年12月31日	307	1,205

年內，沒有三個公平值計量級別之間之轉入轉出。

有關按公平值計入損益賬之基金投資，其未變現公平值虧損為5百萬港元（2020年：未變現公平值虧損3百萬港元），已包含在其他收益及虧損中。

(d) 用於公平值計量之估值方式及數據

貨幣掉期乃採用現金流量現值法，按相關貨幣的可觀察現貨及遠期匯率和收益率曲線計量，並考慮交易方及本集團的信貸風險（如適用）。

公平值級別3之金融資產的計量參考其於報告期末持有之資產及負債及其他估值方式包括現金流量現值法或市場方法，並考慮不同倍數，例如適用的可比較的上市公司之市盈率。若缺乏市場流通性，計量該公平值時會作出調整。缺乏市場流通性折扣的輕微上升將導致非上市股本投資的公允價值略有下跌，反之亦然。

(e) 按公平值級別3計量的金融資產之估值過程

於報告期末，本集團之管理層取得有關於基金投資及該基金持有之資產及負債按公平值級別3計量所需之估值方式及數據。本集團委任獨立、專業合資格估值師對股票投資進行估值。若公平值級別3之金融資產之公平值有重大改變，會進行分析，其變動之原因將報告予本集團之董事。

5. 資本風險管理

本集團管理其資本，以確保本集團將能夠以持續經營方式營運，同時亦透過達致債務與股本之間最佳的平衡而為利益相關者爭取最大回報。本集團整體策略跟去年度保持不變。

本集團按淨債務與權益比率的基準，監控其資本結構。就此而言，本集團將淨債務界定為於綜合財務狀況表所示之借貸減定期存款、現金及現金等值。

管理層定期檢討集團的淨債務與權益比率，並透過支付股息、發行新股、永續資本證券或債券、購回股份及贖回現有永續資本證券或債務，調整該比率。

於年底的淨債務與權益比率如下：

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
無抵押銀行貸款	1,561	2,353
無抵押定息票據	17,096	16,617
借貸	18,657	18,970
減：定期存款	(1,866)	(10,546)
現金及現金等值	(6,538)	(14,389)
淨債務（現金）	10,253	(5,965)
權益總額	87,885	87,449
淨債務與權益比率	11.7%	N/A

本公司或其任何附屬公司均無受制於外界機構所實施的資本要求。

五年財務摘要

截至12月31日止年度

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元	2019年 百萬港元 (附註 a)	2018年 百萬港元 (附註 b)	2017年 百萬港元
業績					
營業額	3,608	3,710	3,988	3,890	3,548
物業支出	(499)	(490)	(536)	(523)	(449)
毛利	3,109	3,220	3,452	3,367	3,099
其他收入	—	—	—	—	261
投資收入	92	272	154	78	69
其他虧損及收益	(8)	5	10	(16)	—
行政支出	(274)	(268)	(269)	(227)	(247)
財務支出	(393)	(546)	(313)	(222)	(158)
投資物業之公平值變動	(720)	(4,903)	792	3,532	853
應佔聯營公司之業績	458	225	1,733	288	220
應佔合營公司之業績	(3)	—	—	—	—
除稅前溢利（虧損）	2,261	(1,995)	5,559	6,800	4,097
稅項	(358)	(353)	(473)	(481)	(484)
本年度溢利（虧損）	1,903	(2,348)	5,086	6,319	3,613
永續資本證券持有人	(459)	(288)	—	—	—
其他非控股權益	(61)	89	(241)	(286)	23
本公司擁有人應佔溢利（虧損）	1,383	(2,547)	4,845	6,033	3,636
本年度基本溢利	2,330	2,398	2,587	2,536	2,491
本年度經常性基本溢利	2,330	2,398	2,587	2,536	2,349
股息					
已派股息	1,497	1,502	1,507	1,444	1,411
建議股息	1,210	1,216	1,221	1,224	1,161
每股股息（港仙）	144	144	144	144	137
每股盈利（虧損）（港元），根據：					
本年度溢利（虧損）					
— 基本	1.33	(2.44)	4.63	5.77	3.48
— 攤薄	1.33	(2.44)	4.63	5.76	3.48
表現指標					
淨債務與權益比率	11.7%	N/A	3.9%	4.5%	4.8%
淨利息償付率（倍）	9.1x	9.8x	17.0x	18.1x	17.1x
每股資產淨值（港元）	71.4	70.9	74.4	71.1	66.9
每股債務淨值（港元）	9.9	(5.7)	3.1	3.4	3.4
年末股價（港元）	24.1	28.4	30.6	37.3	41.5

於12月31日

	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元	2019年 百萬港元 (附註a)	2018年 百萬港元 (附註b)	2017年 百萬港元
資產及負債					
投資物業	95,107	74,993	79,116	77,442	72,470
聯營公司投資	5,995	5,577	5,189	3,708	3,779
貸款予聯營公司	10	11	11	11	10
合營公司投資	475	125	143	145	147
貸款予合營公司	1,256	1,153	1,090	1,062	982
其他金融投資	1,780	789	601	294	21
定期存款、現金及現金等值	8,404	24,935	9,332	2,817	2,662
其他資產	4,346	2,172	1,561	1,564	2,049
總資產	117,373	109,755	97,043	87,043	82,120
借貸	(18,657)	(18,970)	(12,529)	(6,322)	(6,185)
稅項	(1,091)	(1,031)	(1,341)	(962)	(945)
其他負債	(9,740)	(2,305)	(2,201)	(2,122)	(1,989)
總負債	(29,488)	(22,306)	(16,071)	(9,406)	(9,119)
資產淨值	87,885	87,449	80,972	77,637	73,001
永續資本證券	(10,657)	(10,657)	—	—	—
其他非控股權益	(3,358)	(3,112)	(3,322)	(3,206)	(3,048)
股東權益	73,870	73,680	77,650	74,431	69,953

定義：

(1) 基本溢利：

非香港財務報告準則計量，是(i)從公佈溢利(虧損)中扣除未變現投資物業之公平值變動及非來自本集團核心物業投資業務的項目；以及(ii)永續資本證券持有者應佔溢利之總和。

(2) 經常性基本溢利：

非香港財務報告準則計量，為本集團核心物業投資業務的表現指標，是從基本溢利中扣除非經常性項目。

(3) 淨債務與權益比率：

借貸減定期存款、現金及現金等值後除以權益總額

(4) 淨利息償付率：

折舊前毛利減行政支出後再除以淨利息支出

(5) 每股資產淨值：

股東權益除以於年末時已發行股份數目

(6) 每股債務淨值：

借貸減定期存款、現金及現金等值後除以於年末時已發行股份數目

附註：

- 於2019年，本集團應用了香港財務報告準則第16。由於部分截至2017年及2018年12月31日年度止之比較資料乃香港會計準則第17號所準備，因此，可能並不可與截至2019年12月31日止年度之數據比較。由應用香港財務報告準則第16號所採用的會計政策已披露於「主要會計政策」。
- 於2018年，本集團應用了香港財務報告準則第9號餘下的部分。由於部分截至2017年12月31日止年度之比較資料乃基於香港會計準則第39號所準備，因此，可能並不可與截至2018年及2019年12月31日止年度之數據比較。由應用香港財務報告準則第9號所採用的會計政策已披露於「主要會計政策」。

概覽

業務表現

企業管治

財務報表及估值

估值師報告

致希慎興業有限公司董事會

敬啟者：

於2021年12月31日之投資物業年度重估

就董事會聘請萊坊測計師行有限公司為希慎興業有限公司及其附屬公司所擁有位於香港之投資物業進行估值，本公司認為該等投資物業於2021年12月31日之市值金額約為95,107百萬港元。

各項已建成之投資物業之市值乃按收入淨額及潛在收入資本化個別地估算。我們亦有參照市場案例。

萊坊測計師行有限公司

謹啟

香港，2022年2月17日

主要物業報表

於2021年12月31日

投資物業

地址	地段	用途	租賃契約類別	本集團持有百分比	概覽
1. 竹林苑 香港半山 堅尼地道74-86號	內地段第8624號	住宅	中期	100 %	業務表現
2. 希慎廣場 香港銅鑼灣 軒尼詩道500號	內地段第29號FF段及 海地段第365號的餘段	商業	長期	100 %	
3. 利園一期 香港銅鑼灣 希慎道33號	內地段第29號DD段，內地段第457號L段， 內地段第29號MM段， 內地段第29號L段的餘段 及內地段第457號的餘段	商業	長期	100 %	
4. 利園二期 香港銅鑼灣 恩平道28號	內地段第29號G段， 內地段第457號A、O、F及H等段， 內地段第457號C、D、E及G等段的餘段， 內地段第457號C、D、E及G等段的第1分段， 內地段第457號E段的第2分段， 內地段第461號C段的第1、2及3等分段及餘段	商業	長期	65.36 %	
5. 利園三期 香港銅鑼灣 新寧道1號	內地段第29號J段的第1分段的餘段， 內地段第29號J段的第2分段及 內地段第29號J段的餘段	商業	長期	100 %	
					企業管治

主要物業報表 續

於2021年12月31日

投資物業續

地址	地段	用途	租賃契約類別	本集團持有百分比
6. 利園五期 香港銅鑼灣 希慎道18號	內地段第457號N段及內地段第29號LL段	商業	長期	100 %
7. 利園六期 香港銅鑼灣 禮頓道111號	內地段第29號KK段	商業	長期	100 %
8. 利舞臺廣場 香港銅鑼灣 波斯富街99號	內地段第1452號， 內地段第472號及476號等餘段	商業	長期	100 %
9. 禮頓中心 香港銅鑼灣 禮頓道77號	內地段第1451號B、C段及餘段	商業	長期	100 %
10. 希慎道壹號 香港銅鑼灣 希慎道1號	內地段第29號GG段的餘段	商業	長期	100 %
11. 香港銅鑼灣 加路連山道 內地段第8945號*	內地段第8945號	商業	中期	60 %

* 該土地現正進行發展工作。該發展項目的土地面積合共約159,329平方呎及預計樓面總面積約1,076,400平方呎，預期約於2026年落成。

股權分析

股本

於2021年12月31日

	港元	普通股數目
已發行及繳足股本	7,723,225,778	1,034,258,223

股本為一種類別的普通股，各具同等投票權。

持股量分布

(以本公司於2021年12月31日之股東名冊為依據)

已登記之持股量	股東數目	佔股東百分比	普通股數目	佔已發行股份數目百分比 (附註)
5,000或以下	2,166	72.25	3,374,581	0.33
5,001 – 50,000	721	24.05	11,125,973	1.07
50,001 – 100,000	62	2.07	4,684,847	0.45
100,001 – 500,000	40	1.33	8,330,079	0.81
500,001 – 1,000,000	3	0.10	1,697,299	0.16
1,000,000以上	6	0.20	1,005,045,444	97.18
合計	2,998	100	1,034,258,223	100

股東類別

(以本公司於2021年12月31日之股東名冊為依據)

股東類別	所持普通股數目	佔已發行股份數目百分比 (附註)
Lee Hysan Company Limited	433,130,735	41.88
其他公司股東	574,098,800	55.51
個人股東	27,028,688	2.61
合計	1,034,258,223	100

股東分布

(以本公司於2021年12月31日之股東名冊為依據)

股東分布	所持普通股數目	佔已發行股份數目百分比 (附註)
香港	1,032,126,685	99.794
美國及加拿大	1,898,751	0.184
英國	17,085	0.002
其他	215,702	0.020
合計	1,034,258,223	100

附註：

百分比乃按本公司於2021年12月31日已發行之股份數目(即1,034,258,223股普通股)而計算。

股東資料

財務資料時間表

公布全年業績	2022年2月24日
第二次中期股息除息日期	2022年3月9日
暫停辦理股份過戶登記手續及記錄日期（第二次中期股息）	2022年3月11日
寄發第二次中期股息單	（約於）2022年3月25日
暫停辦理股份過戶登記手續（股東周年大會）	2022年5月16日至19日
股東周年大會	2022年5月19日
公布2022年度中期業績	2022年8月11日*

* 可予更改

股息

董事會宣布派發第二次中期股息每股117港仙。第二次中期股息將以現金派發予名列2022年3月11日（星期五）股東名冊之股東。

股份過戶登記處將於2022年3月11日（星期五）暫停辦理股份過戶登記手續，以決定合資格收取第二次中期股息之股東。如欲收取第二次中期股息，務請於2022年3月10日（星期四）下午4時前將所有股份過戶文件連同有關股票，送達本公司股份過戶登記處。

股息單將約於2022年3月25日（星期五）寄發予股東。

股份過戶登記處亦將於2022年5月16日（星期一）至2022年5月19日（星期四）（包括首尾兩天）暫停辦理股份過戶登記手續，以決定合資格出席於2022年5月19日（星期四）舉行的股東周年大會並於會上投票之股東。如欲出席股東周年大會並於會上投票，務請於2022年5月13日（星期五）下午4時前將所有股份過戶文件連同有關股票，送達本公司股份過戶登記處。

股東服務

有關股份過戶及登記手續之查詢，請聯絡本公司之股份過戶登記處卓佳標準有限公司。

卓佳標準有限公司
香港皇后大道東183號
合和中心54樓
電話：(852) 2980 1333
傳真：(852) 2861 1465

本公司普通股股份持有人如更改地址，應立即通知股份過戶登記處。

本年報以中、英文印刷，並登載於本公司網站 www.hysan.com.hk。股東可隨時選擇收取中文或英文印刷本、或同時收取中文及英文印刷本、或以電子方式收取本年報。選擇以電子方式收取本年報之股東如在收取或取覽本年報時遇上困難，只需提出要求，便可迅即免費獲發一份印刷本。

股東可隨時將書面通知交回本公司或本公司股份過戶登記處，或電郵至 hysan14-ecom@hk.tricorglobal.com 或 cosec@hysan.com.hk，以更改其收取本年報之語言版本及收取方式。更改選擇回條可於本公司網站 www.hysan.com.hk 下載。

投資者關係

有關投資者關係之垂詢，請電郵至 investor@hysan.com.hk 或致函：

希慎興業有限公司
投資者關係部
香港希慎道33號
利園一期50樓
電話：(852) 2895 5777
傳真：(852) 2577 5153

公司資料

董事

利蘊蓮 (主席)
呂幹威 (執行董事及首席營運總監)
卓百德 **
范仁鶴 **
潘仲賢 **
王靜瑛 **
捷成漢 B.B.S.*
(楊子信為其替任董事)
利憲彬 *
(利蘊蓮為其替任董事)
利乾 *
利子厚 *

審核及風險管理委員會

潘仲賢 ** (主席)
卓百德 **
范仁鶴 **
利憲彬 *

薪酬委員會

范仁鶴 ** (主席)
潘仲賢 **
利子厚 *

提名委員會

利蘊蓮 (主席)
卓百德 **
范仁鶴 **
潘仲賢 **
利乾 *

* 非執行董事

** 獨立非執行董事

可持續發展委員會

捷成漢 B.B.S.* (主席)
范仁鶴 **
王靜瑛 **

公司秘書

賀樹人

註冊辦事處

香港希慎道33號
利園一期50樓

公司網站

有關本集團之新聞公布及其他資料，請閱覽本公司網站
www.hysan.com.hk。

股份上市

希慎股份於香港聯合交易所有限公司上市，並以美國預託證券股票方式在紐約股票市場進行直接買賣交易。

股份代號

香港聯合交易所有限公司：00014
彭博：14HK
路透社：0014.HK
美國預託證券股票編號：HYSNY
CUSIP 參考編號：449162304

核數師

德勤•關黃陳方會計師行
執業會計師及註冊公眾利益實體核數師
香港
金鐘道88號
太古廣場1座35樓

希慎興業有限公司
香港希慎道33號利園一期50樓
電話 852 2895 5777 傳真 852 2577 5153
www.hysan.com.hk

