

A large, bold, dark blue number '3' is centered on a white rectangular background. The background is composed of several geometric shapes in white and light pink, creating a modern, abstract design. The number '3' is the central focus of the image.

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）。

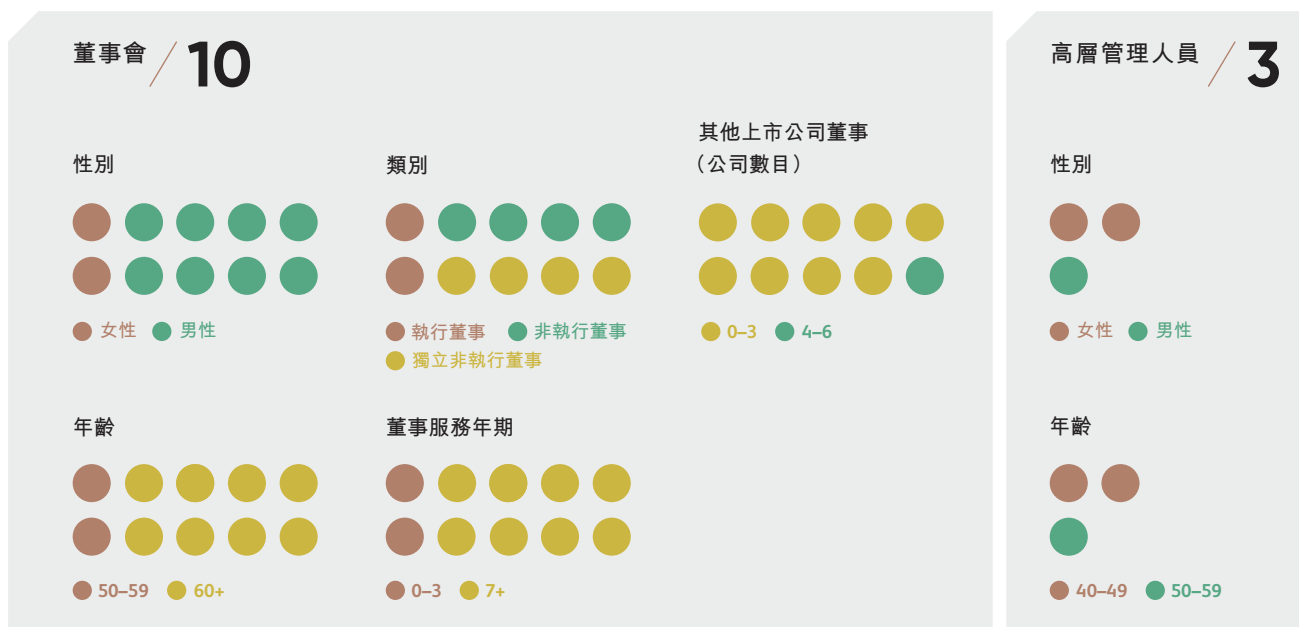
利蘊蓮為現任董事會主席。她領導董事會，特別是有關本集團的長遠策略性發展及有關提升股東價值的事宜。

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。

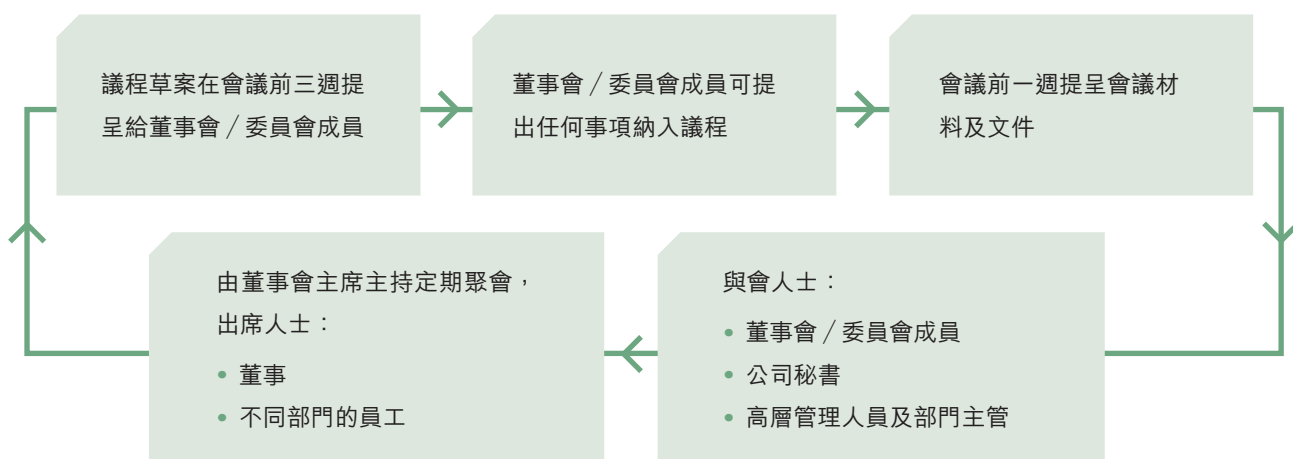
為確保董事投入了充分時間處理公司事務，董事需要每年向公司披露他們於香港或海外上市公司擔任職務之詳情，以及其他重大承擔，並提供有關職務所涉及的時間。此外，董事通常會在其他職務發生變化時迅速告知公司。

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。

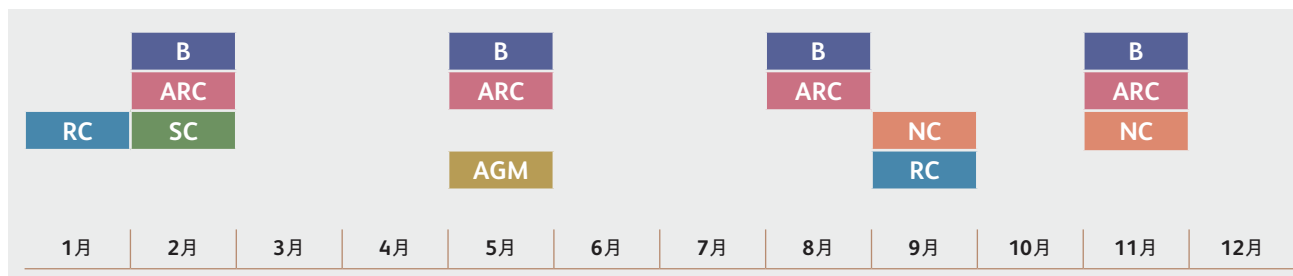
於年內 COVID-19 疫情期間，經適當顧及並考慮董事會成員及僱員的健康和安全後，公司採用高效的科技及董事會數碼平台以混合方式（實體及網上）舉行董事會及董事委員會會議。此運用得宜的科技連接能持續促進不同業務級別的僱員積極參與及互動。

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。

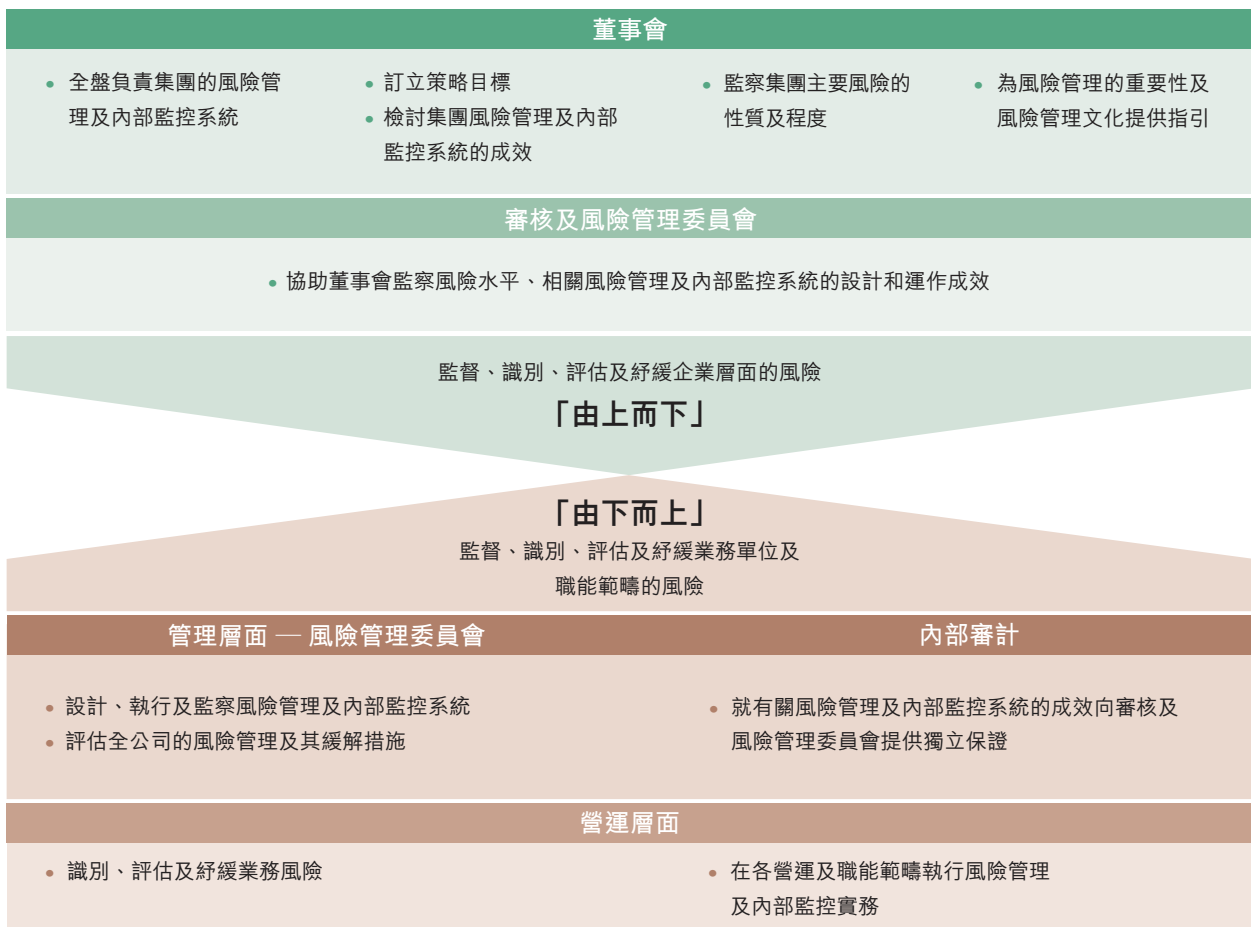
集團的風險管理與內部監控框架

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

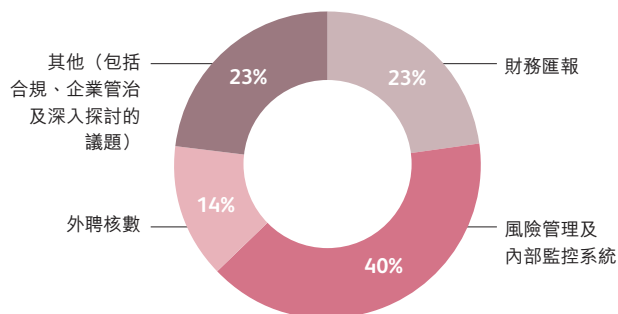
香港，2022年2月24日

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、風險水平變動及舒緩措施定期報告，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

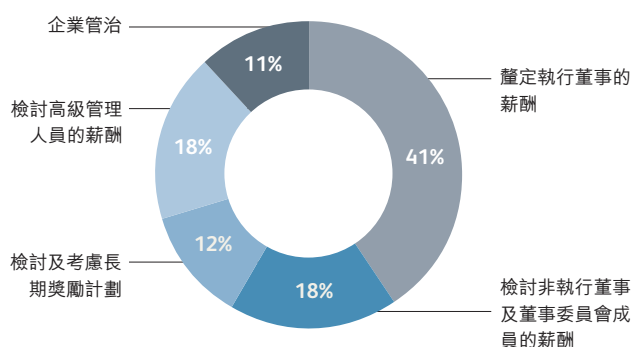
香港，2022年2月24日

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
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
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
				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

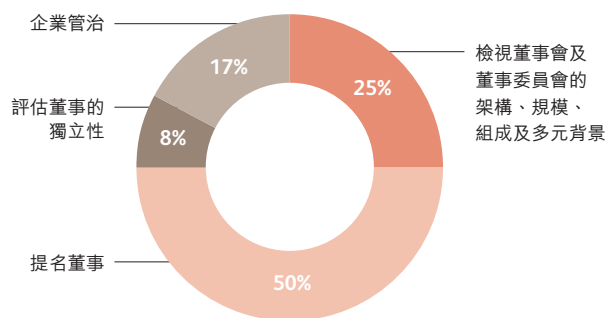
香港，2022年2月24日

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

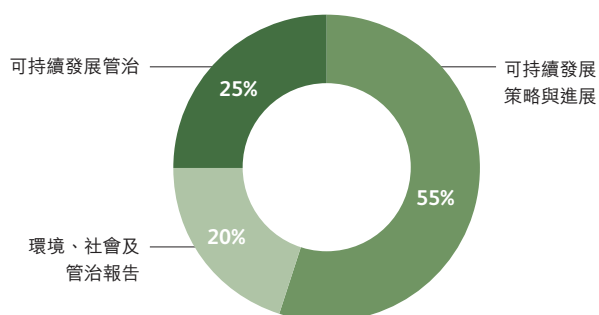
香港，2022年2月24日

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%**



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%**



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

- 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