

3

# 企業管治

<b>38</b>	企業管治報告
<b>38</b>	企業文化框架
<b>42</b>	企業管治摘要
<b>47</b>	認識我們
<b>55</b>	我們的管治框架
<b>57</b>	企業管治原則
<b>57</b>	領導
<b>68</b>	成效
<b>74</b>	問責性
<b>84</b>	參與度
<b>89</b>	風險管理與內部監控報告
<b>98</b>	審核及風險管理委員會報告
<b>105</b>	薪酬委員會報告
<b>114</b>	提名委員會報告
<b>118</b>	可持續發展委員會報告
<b>121</b>	可持續發展報告 2023 — 摘要
<b>124</b>	董事會報告

# 企業管治報告

## 企業文化框架

希慎的企業文化是我們表達和實踐公司價值觀的方式。作為札根香港百年的企業，希慎透過強大的團隊合作和有效管治，致力維持高水平的公民責任、領導力、可持續性和問責性。我們在營運領域中表現出色，為本公司和我們的持份者（「持份者」）（包括所服務的社區）創造互惠互利的獨特價值。

### 我們的角色

#### 董事會

負責本集團的管理工作。界定本集團的願景、使命、核心價值和策略，並確保與我們的企業文化相符。由上層定調，以身作則並帶動變革，確保本集團企業管治系統的成效和充足性。

#### 管理人員

透過有效參與和清晰傳達本集團的策略、業務發展及適切行為，向各級員工宣揚董事會的訊息和鞏固文化理念。

#### 全體員工

攜手共建本集團文化。誠信行事、承擔責任，誠實待人。坦誠表達意見，不斷優化本集團文化。

## 界定我們的宗旨

### 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。

### 價值觀

領導力	• 主動、挑戰傳統觀念，獨立思考。
追求卓越	• 止於至善，取得出色的營運表現。
授權發揮	• 激發他人，自強不息。
公民使命	• 秉持最高誠信標準、開誠布公，回饋社區。
負責可靠	• 了解角色和責任、信守和兌現承諾，為個人的行為和不作為負責，重視透明度。
互相尊重	• 表現尊重、贏得尊重。
自我/ 互相推動	• 爭取卓越表現、不自滿，達至及超越期望。
企業家精神	• 尋覓新機，坐言起行。
積極聯繫	• 打破各自為政的局面、守望相助、共享資訊、知識及時間，廣結內外人脈。
可持續性	• 長遠思慮。 • 保留及重用資源，持續提供優質服務。

## 制定我們的商業模式和策略

我們的社區商業模式建立在我們的願景、使命和核心價值的基礎上，它們指導著我們對核心利園區內充滿活力和包容性社區的持續策劃。透過戰略增長支柱，我們逐步將利園區體驗的正面影響傳播給更多新的地區人士。

### 社區商業模式

透過策展靈活且可適應變化的可持續社區，我們致力對我們所服務社區的包容性、經濟、社會福祉、對應氣候變化的準備和宜居性產生正面影響。更多詳情載於本集團的2023年可持續發展報告。

### 核心業務及策略支柱

希慎憑藉主要位於香港銅鑼灣黃金地段的核心投資組合，致力為股東創造價值。我們的策略支柱輔助及加強我們的核心業務，以推動地域及業務的多元化。

### 核心業務：利園區－我們營運卓績的核心及知名品牌

- **加路連山道項目**－策略性擴展核心物業版圖達30%，加入高格調生活元素及廣達60,000平方呎的綠化社區空間。
- **利園區活化項目**－透過全面翻新工程，強化利園作為奢侈品牌聚集地及希慎廣場作為潮流的引領者，確保我們在行業的持續領導地位。
- **連接項目**－進行區域連接計劃，興建舒適的防風雨行人通道系統，以連接銅鑼灣港鐵站與利園區。

第29頁

### 增長支柱：建立平衡、多元化及互補的投資組合

- **上海的投資物業－上海利園**  
為這中國其中一座最多人口的城市引進利園商業理念與及獨特的智慧社區業務模式。
- **住宅發展及銷售－林海山城及土瓜灣住宅項目**  
打造優質住宅發展項目以拓展我們收入的來源。
- **大灣區共享工作間－與IWG成立合營公司**  
緊貼高速演變的工作空間生態系統。挖掘大灣區的經濟增長潛力。
- **醫療及保健－新風集團**  
為本集團在中國內地迅速發展的醫療保健行業提供策略性曝光，以滿足對優質醫療保健服務的需求。

第29頁

## 貫徹我們的文化

### 由上層定調

董事會已採納企業文化聲明，明文列載秉持多年的企業文化，以更有效保持其與希慎的願景、使命、核心價值及策略的一致性。董事會定期檢視企業文化聲明，確保其繼續符合本集團策略及切合商業模式的演變。董事會審議並信納，希慎的願景、使命、核心價值及策略均與企業文化相符。

董事會將繼續培養適切企業文化，在推行文化活動時不忘保持透明度和洞察力，並向本集團各階層員工灌輸希慎的核心價值。

### 管治

希慎相信強而有力的管治，是達致長遠穩定及可持續表現之策略目標的基礎。董事會及管理層團隊是希慎管治架構的核心，致力協助本集團強化其根基穩固的願景、使命及核心價值，以及深厚的企業管治傳統。我們致力將風險管理及內部監控理念融入企業文化中。

第42頁

我們致力實踐超越狹隘合規意識的道德標準。我們的《操守守則》涵蓋多個方面，包括利益衝突、反賄賂、競爭及反壟斷、私隱合規、平等機會等。該守則列明我們的價值及標準，同時亦載述我們為維持高水平的問責性及誠信度而制定的程序和措施。

我們的《操守守則》連同反賄賂和貪污政策、防欺詐政策、長期維持的舉報政策及合規政策（當中清楚載列確保合規及違規舉報的程序），構成一套全面的合規框架。2023年並無錄得任何監管違規或已確認的不當行為、舞弊或違規個案。

第82頁

## 貫徹我們的文化(續)

### 有效溝通

本公司新進員工入職的第一天的迎新活動上將了解希慎的傳統、企業文化和公司願景、使命及核心價值。為發展必要技能，並將我們的核心價值融入我們的業務，員工亦透過電子學習平台定期接受不同課題(包括領導力、個人能力、行業知識以至合規)的培訓。我們亦定期舉辦希慎論壇，與同事分享希慎的策略、業務發展及舉措。

為向希慎員工推廣坦誠溝通及積極參與的文化，我們建立了互動式員工溝通平台Hysan Pulse，宣傳企業政策、公司新聞、推廣訊息及員工活動。該平台亦是傳達、了解和貫徹核心價值的關鍵日常渠道。僱員於平台上的「點讚」和「評論」亦有效協助我們了解他們的觀點及疑慮。我們的人才發展及培訓詳情載於2023年可持續發展報告。

我們透過正式及非正式渠道，包括績效考核會議、離職面談及日常談話等，定期向員工收集意見，目的是制定舉措和方案來營造更美好的工作環境，及推動本公司的發展。

於2023年，我們制作了有關我們願景、使命及核心價值的全新動畫影片及一系列培訓影片，展示代表希慎核心價值典範行為。

### 希慎一百周年股份獎勵計劃

為了增加員工的歸屬感和參與度，我們向所有員工授予100股本公司股份，以紀念希慎成立一百周年。該股份獎勵計劃旨在肯定員工為希慎的成功所付出不可或缺的寶貴貢獻。

### 激勵計劃

績效管理是管理層定期與僱員分享本集團的願景、使命、核心價值及策略的重要流程，有助推動理想的企業文化、核心價值及道德操守。

文化元素已久被納入希慎績效衡量工作的考量範圍。在希慎的績效考核中，員工的行為表現，例如領導力、專業質素、團隊精神、智謀才幹等，是重大的考量因素。

希慎的薪酬政策使業務表現與長期可持續增長達致適當平衡，按照財務及營運目標以及與本集團的長遠策略、文化及核心價值相符的行為能力，對工作表現進行定性及定量評估，並將該評估納入考量。

第113頁

第106頁

## 衡量我們的成果

### 推動長期價值創造的財務及非財務關鍵績效指標

#### 財務貢獻：

**3,210**百萬港元  
營業額

**1,832**百萬港元  
經常性基本溢利

**108**港仙  
每股股息

#### 財務貢獻外的卓越成就：

類別	2023年財務貢獻外的成就
管治	<ul style="list-style-type: none"><li>董事會層面的多元共融：女性董事比例達到36%</li><li>超出33%的董事由女性出任的性別多元化目標</li><li>零宗資料隱私事故、監管違規</li><li>舉報管道於2023年沒有收到任何已確認的不當行為、舞弊或違規個案</li></ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"><li>減少達38%碳強度(基準年：2005年)</li><li>減少達19%購電強度(基準年：2005年)</li><li>為100%物業組合完成能源審核</li><li>實現逾40%的債務組合採用可持續金融交易</li></ul>
社區	<ul style="list-style-type: none"><li>與20個社會影響力合作夥伴(非政府組織)合作</li><li>受惠者數目達16,856名</li></ul>
僱員	<ul style="list-style-type: none"><li>工傷率為0.97%</li><li>零工傷死亡事故</li><li>總培訓時數增加至87%(基準年：2020年)</li></ul>

## 環境、社會及管治嘉許

### 獲得關鍵和相關ESG基準的嘉許

- 香港會計師公會連續第20年授予企業管治大獎。
- 在個人資料私隱專員公署組織的「私隱之友嘉許獎2023」中獲頒金獎狀。



維持4星



企業管治大獎

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



維持AA級

恒生可持續發展企業  
指數系列 2023 - 2024成份股



金獎狀

2023 GOLD 金獎  
Privacy-Friendly Awards  
私隱之友嘉許獎  
Awarded by PCPD, Hong Kong  
由香港個人資料私隱專員公署頒發



維持A級



維持「低風險」評級  
2024年ESG最高評級企業



FTSE4Good  
提升至3.5分

## 文化評估及監察

希慎已推行措施確保向全體員工傳達理想的企業文化和公司期望的行為標準。此外，希慎還採納多項特定的定量及定性指標來評估和監察企業文化：

員工流失率

舉報數字

董事會評估

違反操守守則

違反監管規定

## 評估與優化

2023年董事會評估的回覆率為100%。

### 概要：

- 整體回饋正面，並無重大事故需要報告。
- 董事會及其轄下董事委員會繼續維持有效及高水平的運作。
- 確定希慎的企業文化、願景、使命及核心價值由上層清晰定調。
- 確定董事會恪守重視問責、誠信、開放及具透明度的企業文化。

### 主要行動：

- 董事會繼續推進理想的企業文化，並監察及評估其是否繼續切合需要及符合本公司的願景、使命、核心價值和策略。
- 投入更多資源，以培養和傳達企業文化及價值。
- 持續評估本集團文化及道德相關的計劃、活動及政策之設計、實行及其效益。
- 在我們的持續發展架構和策略中，繼續關注「S」(ESG中的社會要素)，同時加強對「E」(ESG中的環境要素)的關注。

第73頁

## 企業管治摘要

希慎興業有限公司(「本公司」)及其附屬公司(「本集團」或「希慎」)相信，強而有力的企業管治是達致長遠穩定及可持續表現之策略目標的基礎。

希慎致力於在企業管治的各方面實現最佳常規，超越僅遵守香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)證券上市規則(「《上市規則》」)之監管要求。

於2023年內，希慎繼續實現及貫徹《上市規則》附錄C1所載《企業管治守則》(「《企業管治守則》」)載列之良好企業管治原則。此外，希慎亦全面遵守《企業管治守則》的守則條文，以及《上市規則》附錄C2所載《環境、社會及管治報告指引》中的所有適用規定及條文。

### 年度摘要

#### 董事會多元化

##### 性別

- 於2023年，女性董事比例由27.3%提高至36.4%，高於香港上市公司17.4%\*的平均比率。
- 已超出33%由女性成員擔任董事的性別多元化目標，我們會致力繼續我們的多元化之旅，達致性別均等的最終目標。

\* 資料來源：截至本報告日期的聯交所董事會多元化資料庫

##### 獨立非執行董事比例及任期

- 於2023年，獨立非執行董事比例由46%提高至54.5%。
- 本公司董事(「董事」)的平均任期因2023年5月新委任的獨立非執行董事而更新，並因此吸納了具有多元化業務及專業背景之人才的嶄新視角，從而擴大本公司董事會(「董事會」)的經驗廣度。

#### 董事會及董事委員會調動

- 為在經驗、專業知識、多元化及任期之間取得平衡，董事會根據長期繼任計劃，於過去幾年逐步有序地進行人員更迭，藉此引進新技能及觀點，以支持本集團的策略及發展，同時確保平穩過渡及延續性。
- 於2023年3月，董事會審議並批准重組董事委員會(「董事委員會」)的組成，以吸納新觀點，同時保持董事委員會可持續運作。本公司薪酬委員會(「薪酬委員會」)於重組後由100%獨立非執行董事組成。

希慎在百年的歷史中培養出獨特文化，在香港獨樹一幟。希慎向來心繫社區，同時注重社會及經濟價值。

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

## 年度摘要(續)

### 企業文化

- 由領導層定調，並以身作則。
- 闡明我們的「LEE GARDENS」價值觀如何塑造希慎的商業模式，並引領我們實現希慎的願景和使命。
- 於2023年第二季度發布有關願景、使命及核心價值的新動畫影片。此舉旨在鼓勵員工積極參與塑造本公司的企業文化；同時亦製作另一系列培訓影片，展示代表希慎核心價值的典範操守。

### 希慎一百周年股份獎勵計劃

- 為培養歸屬感及參與度，希慎向所有員工授予100股本公司股份，以紀念希慎成立一百周年。該股份獎勵計劃旨在肯定僱員為希慎的成功所作的寶貴貢獻。

### 衡量並改進

- 希慎已實施財務及非財務獎勵，以促進員工奉行企業文化所期望的行為。
- 實施員工流失率、舉報數據、政策及監管違規和董事會評價等指標，以幫助持續評估希慎文化。

### 資料私隱

- 我們已加強本集團的資料私隱管理程序，訂明有關資料收集、存取、資料目錄保管、內部及外部通訊以及事件應變方案的指引，以建立處理個人資料的意識，並確保所有職能範疇都遵循資料私隱管理程序。

在我們經歷一個標誌著重大挑戰和機遇的時期之際，我們的董事會已識別年度重點的若干重要範疇，以確保我們的長期增長和韌性。

## 董事會年度重點

- 監督和指導本集團「核心業務及策略支柱」策略的執行，因應零售和辦公產業務的結構性變化，活化並加強我們核心業務組合的競爭力，為長遠發展打造多元化、互補性的長期支柱。
- 董事會更新，引進具有新見解和專業知識的新成員。
- 持續評估業務和營運風險，根據經濟不明朗因素、地緣政治緊張局勢、通貨膨脹、利率波動、極端天氣事件和網路安全威脅實施緩解措施。
- 完善資本管理策略。優化融資結構、還款期組合和財務成本，並維持對營運和資本開支的嚴格控制。
- 將持續發展實務納入我們的長期策略，特別關注「環境」方面。

在企業管治方面，希慎香港上市公司中可能位居前列。

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

## 悠久的企業管治傳統

本節重點介紹希慎多年來所採納的企業管治常規，該等常規仍是超越《企業管治守則》及／或《上市規則》所載相關規定的最佳常規。

<b>管治架構</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 董事會由11位董事組成，其中6位為獨立非執行董事，超越《上市規則》規定的獨立性要求。</li><li>• 薪酬委員會全員為獨立非執行董事。</li><li>• 每年以電子形式對董事會及董事委員會進行有效且詳盡的評估，並對董事的意見和行動計劃適時進行有意義的分析及討論。</li><li>• 以正式聘書委任董事，其中列明其委任之正式準則及規定(包括預期投入時間)。</li><li>• 已採納《董事會職權》*及《須由董事會全體成員議決事項》*，明確區分董事會與本公司管理層的職份。</li><li>• 制定全面的《董事就職指引》*，協助新董事了解希慎的業務、策略、願景、使命、核心價值、文化及管治。</li><li>• 本公司提名委員會(「提名委員會」)的職權範圍規定其多數成員須為獨立非執行董事，超越《上市規則》規定的要求。</li></ul>
<b>持份者參與度</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自2018年起為根據一般性授權發行額外股份設定限額，即發行股份股數不得超過本公司已發行總股數的10%，而有關股份的市場價格折讓亦不得超過10%。</li><li>• 至少於20個工作日，發出召開本公司股東周年大會(「股東周年大會」)的通知。</li><li>• 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。</li></ul>

## 內部監控與合規

- 於2021年採納《風險胃納聲明》\*，當中闡明希慎就實現其策略使命及業務目標所制定的風險承受原則，並在考慮不同的風險水平後，界定本集團應該避免和不會承受的風險場景種類。
- 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，就合規及風險管理提供稅務管治框架。
- 已於2021年採納並於2023年更新《防欺詐政策》\*，及行之有效的欺詐處理程序及控制措施，以管理欺詐行為的預防、查察和報告工作。
- 於2020年採納並於2024年2月更新《人權政策》\*，以及於2005年採納並於2024年1月更新適用於所有員工及董事的《操守守則》\*。該政策及守則旨在推廣重視問責、透明度、誠信及道德操守的健康企業文化。
- 於2016年制定獨立的《舉報政策》\*，允許向獨立第三方進行保密報告，而獨立第三方則直接向本公司審核及風險管理委員會（「審核及風險管理委員會」）匯報。該舉報政策連同於2022年採納的《反賄賂和貪污政策》\*，加強及擴大希慎現有的反腐敗系統及程序。
- 於2004年制定的《企業管治指引》\*已予定期檢討並於2023年2月更新，就重大管治事宜提供指引。
- 於2012年採納《核數師服務政策》\*以設定參數，使核數師可以從事與適用法律及希慎企業管治原則相一致的審計、非審計或稅務工作。
- 採納並於2023年更新正式的《受限制僱員證券交易守則》，訂明證券交易的結算及審批程序。該守則確保將《上市規則》相關規定的適用範圍擴展至本公司因職務關係而可能接觸本集團機密或內幕資料的僱員。
- 關連交易及持續關連交易須獲董事會全體董事批准，而根據《上市規則》獲豁免的交易在取得本公司執行委員會（「執行委員會」）批准後，亦須向全體董事匯報並獲其確認。
- 內部審計部就檢視持續關連交易提供額外保證。
- 由高級管理人員向審核及風險管理委員會確認及董事會核實本集團風險管理及內部監控系統的有效性及充足性。
- 所有企業政策及程序（包括有關財務報告、採購及私隱合規的政策）均需每年檢討一次，以確保其持續有效性及相關性。

## 可持續發展

- 於2020年成立的可持續發展委員會，具有明確的管治架構及職權範圍，以支持董事會監督及指導本集團的可持續發展，管理與環境、社會及管治相關的風險及事宜。
- 為支持希慎可持續發展的策略及願景，於2021年採納《可持續融資框架》\*。該框架擴大本公司現有的《綠色融資框架》\*範圍，以涵蓋綠色項目及對社會及本公司持份者帶來積極影響的社會項目及措施。
- 在綠色融資框架及可持續融資框架下開展的融資交易包括2019年的第一批綠色債券、2021年的第一批可持續發展掛鈎貸款及2022年的新環境、社會及管治掛鈎貸款融資。
- 於2021年採納並於2024年2月更新的《可持續採購政策》\*，為制定環境影響最低、社會效果最積極的可持續採購決策提供指引。
- 於2024年2月採納的《供應商行為守則》展示我們承諾以合乎道德、可持續及尊重人權的方式開展業務，我們的服務供應商及承辦商均需遵守該《供應商行為守則》。

## 披露及其他

- 在年報中刊發各董事委員會的獨立報告，以提升透明度。
- 風險管理及內部監控報告中已披露希慎的風險管理及內部監控框架，以及希慎管控本集團重大風險的方式詳情。
- 於2022年採納的《企業文化聲明》\*，整理編纂希慎文化，以更有效保持其與希慎根基穩固的願景、使命、核心價值及策略的一致性。
- 於2013年制定《企業披露政策》\*，以促進及時、準確及廣泛的資料披露。
- 本公司披露委員會（「披露委員會」）對潛在內幕消息及通訊進行定期評估。

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

## 認識我們

執行董事



### 利蘊蓮

董事會主席



**董事委任** 利女士於2011年3月獲委任為非執行董事，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70歲。

**能力及經驗** 利女士為集團的執行主席，領導希慎團隊。她同時為恒生銀行有限公司之獨立非執行董事長和提名委員會主席，及香港上海滙豐銀行有限公司之獨立非執行董事和薪酬委員會主席。她亦為阿里巴巴集團控股有限公司之獨立董事、提名及公司治理委員會主席和合規及風險委員會主席。她現任香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員。

利女士過往曾任職數間國際金融機構的高級管理層，負責投資銀行及資金管理業務，其中包括紐約、倫敦及悉尼Citibank，及曾擔任悉尼澳洲聯邦銀行(Commonwealth Bank of Australia)之企業財務環球主管。她亦曾任擔任多間上市及非上市公司之董事會成員，包括ING Bank (Australia) Limited及QBE Insurance Group Limited。她亦曾為中電控股有限公司、國泰航空有限公司、來寶集團有限公司及滙豐控股有限公司之獨立非執行董事，及澳洲摩根大通(JP Morgan Australia)諮詢委員會成員。她亦曾為Australian Government Takeovers Panel成員。

利女士為本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，她為英格蘭及威爾斯執業大律師和英國Gray's Inn會員，她亦於2022年11月獲香港中文大學頒授榮譽社會科學博士學位。

**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月獲委任為本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58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。



## 鍾郝儀

獨立非執行董事

R N

**董事委任** 鍾女士於2023年5月獲委任為獨立非執行董事，現年64歲。

**能力及經驗** 鍾女士擁有豐富跨國經驗，專長為資訊科技，亦涉獵建築行業。她亦是一位資深律師。鍾女士在國際商業機器中國香港有限公司(「IBM」)服務超過20年，是IBM第一位亞洲女性高管被委任為IBM董事長及首席行政官的全球策略委員會委員，負責公司的全球策略。她曾於IBM出任多個高管職位，包括東南亞區域總經理、香港及澳門總經理，及亞太區法律總顧問等。

鍾女士目前擔任恒生銀行有限公司的獨立非執行董事及薪酬委員會主席，香港寬頻有限公司的獨立非執行董事及奧雅納全球公司的非執行董事。她亦為瑪利諾學校基金有限公司主席，及陳添耀、陳瑛律師事務所的法律顧問。鍾女士亦為香港城市大學的顧問委員會成員，及香港特別行政區政府人力資源規劃委員會委員。鍾女士榮獲香港董事學會頒授2022年度傑出董事獎(「法定／非分配利潤組織非執行董事」類別)。

鍾女士過往曾擔任香港科學園公司及高富諾集團有限公司的非執行董事、香港特別行政區政府研究資助局委員、中國人民政治協商會議大連市委員會委員，及香港個人資料私隱專員公署個人資料(私隱)諮詢委員會委員。鍾女士亦曾為新加坡科技及設計大學的校董會信託人、推廣發展委員會主席，及審核及風險委員會之委員。

**資歷** 鍾女士持有香港大學榮譽法學學士學位。

**委員會** 鍾女士為薪酬委員會及提名委員會成員。

## 獨立非執行董事(續)



### 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74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。他亦曾為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、薪酬委員會及提名委員會成員。



### 范仁鶴

獨立非執行董事

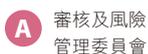


**董事委任** 范先生於2010年1月獲委任為獨立非執行董事，現年74歲。

**能力及經驗** 范先生為中國光大環境(集團)有限公司之獨立非執行董事及風險管理委員會主席、第一太平有限公司之獨立非執行董事及提名委員會及特設遴選委員會主席，和勝美達株式會社(於東京證券交易所上市)之外部董事。他過往曾為中國飛機租賃集團控股有限公司、節能元件有限公司之獨立非執行董事及嘉民集團之獨立董事。

**資歷** 范先生持有史丹福大學工程學士學位和統籌學碩士學位，及麻省理工學院管理科學碩士學位。

**委員會** 范先生為薪酬委員會主席以及審核及風險管理委員會成員。



## 獨立非執行董事(續)



### 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69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。他曾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。潘先生曾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香港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提名委員會成員。



### 王靜瑛

獨立非執行董事



**董事委任** 王女士於2018年12月獲委任為獨立非執行董事，現年52歲。

**能力及經驗** 王女士現為星巴克中國的董事長兼首席執行官。王女士於2000年加入Starbucks Coffee Company，並曾在多個業務部門和地區擔任管理職務，包括任職星巴克亞太區市場營銷總監、星巴克新加坡董事總經理及星巴克香港總經理。她於大中華區及亞太區的零售、餐飲、團隊建設、品牌發展及發展策略方面擁有豐富經驗。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。她現為Canada Goose Holdings Inc.(於紐約證券交易所及多倫多證券交易所上市)的獨立董事，並為英屬哥倫比亞大學尚德商學院學院顧問委員會成員。王女士曾為電視廣播有限公司的獨立非執行董事。

**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。

## 獨立非執行董事(續)



### Young Elaine Carole

獨立非執行董事



**董事委任** Elaine Young女士於2022年3月獲委任為獨立非執行董事，現年59歲。

**能力及經驗** Elaine Young女士對於亞洲之房地產及酒店服務業均擁有豐富經驗。她為精品服務式公寓品牌「莎瑪」之創辦人之一。莎瑪於2010年被ONYX酒店集團收購後，Elaine Young女士創立了自己的房地產和酒店服務業顧問公司。於2017年，Elaine Young女士為上海共同生活品牌「TULU」的聯合創辦人。Elaine Young女士為美國華平投資集團於中國之其中一間合資公司盛煦房地產投資有限公司之特別顧問及其董事會成員。Elaine Young女士亦擔任為現代奴役抗爭的非牟利機構The Mekong Club之聯合主席。她於2009年度獲享負盛名的RBS Coutts/Financial Times Women in Asia Awards選為「Entrepreneur of the Year」。Elaine Young女士曾擔任領展資產管理有限公司(作為領展房地產投資信託基金之管理人)的獨立非執行董事9年，並於2022年1月31日退任。Elaine Young女士亦為其財務及投資委員會與薪酬委員會成員。她亦曾任Ascott Residence Trust(於新加坡證券交易所有限公司上市)之管理人Ascott Residence Trust Management Limited之獨立非執行董事及其審核委員會成員。

**委員會** Elaine Young女士為可持續發展委員會主席。

## 非執行董事



### 利憲彬

非執行董事



**董事委任** 利先生於1994年獲委任為非執行董事，現年66歲。

**能力及經驗** 利先生是電視廣播有限公司之非執行董事及投資委員會主席，及美國普林斯頓大學之理事。他過往曾為澳洲上市公司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。利先生為公司創辦人利氏家族之成員及主要股東Lee Hysan Company Limited之董事。他為執行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。

## 非執行董事(續)



### 利乾

非執行董事

N

**董事委任** 利先生於1988年獲委任為非執行董事，現年70歲。

**能力及經驗** 利先生為公司創辦人利氏家族之成員及主要股東Lee Hysan Company Limited之董事。利先生為香港中文大學醫院董事會主席及曾為香港中文大學校董會成員，同時亦為聖保羅男女中學及附屬小學校監、史丹福大學榮譽校董及史丹福大學醫院前任董事。利先生曾為太古股份有限公司之獨立非執行董事。

**資歷** 利先生持有史丹福大學理學士兼碩士及工商管理碩士學位。

**委員會** 利先生為提名委員會成員。



### 利子厚

非執行董事

S

**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年期間出任董事。他現年62歲。

**能力及經驗** 利先生現為從事私人投資管理公司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企業管治委員會的主席，和香港賽馬會的董事局主席。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之成員及主要股東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** 利先生為可持續發展委員會成員。

## 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

賀先生於2008年加入本集團，負責本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58歲。

賀先生於2023年12月1日不再擔任集團公司秘書一職，並繼續為本公司之首席財務總監。



### 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。於2000年加入本集團前，蔡女士曾在一家主要物業發展公司出任督導職務。她現年51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

葉女士負責管理本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。於2012年加入本集團前，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47歲。

# 我們的管治框架

希慎以良好企業管治作為核心價值之一，並相信這是達致穩定及可持續表現的基礎。希慎在強健並清晰有效的管治框架下營運，讓本集團能精準地提高業務效能，從而實現其為股東（「股東」）優化可持續的財務回報的策略目標。管治架構涵蓋（其中包括），**企業管治框架**及**風險管理及內部監控框架**。

## 我們的企業管治框架

### 企業管治架構

本集團的業務營運和事務於企業管治架構下透過具明授權範圍及設有有效的內部監控的授權制度有效地管理及執行。



# 企業管治報告

## 企業管治政策及指引

我們的企業管治框架，以一系列旨在於主要的營運層方面納入我們的企業文化、核心價值以及歷史悠久的企業管治傳統的企業政策及指引為基礎。該等政策及指引須由董事會及／或相關董事委員會定期檢討，並須根據適用的法律及監管要求及市場及／或國際最佳常規不時更新。

希慎深明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。《企業管治指引》(須經董事會定期檢討及最近於2023年11月檢討)為管轄董事會對維持高水平企業管治的承諾，以及董事會對本集團業務和事務管理的監督職責的主要守則。董事和僱員均須嚴格遵守本公司的企業管治政策及指引：

- 反賄賂和貪污政策
- 防欺詐政策
- 核數師服務政策
- 董事會職權
- 操守守則
- 企業文化聲明
- 企業資料披露政策
- 企業管治指引
- 多元化政策
- 人權政策
- 提名政策
- 董事就職指引
- 股東召開股東大會及提呈動議的程序
- 風險胃納聲明
- 非執行董事的職責及要求
- 須由董事會全體成員議決事項
- 股東通訊政策
- 稅務管治政策
- 各董事委員會的職權範圍
- 舉報政策

監管規定及行業最佳常規有所變化，若干委員會的規定亦隨之出現變動。我們必須緊跟這些變動—管理層在確保董事了解最新情況方面向來表現卓越。

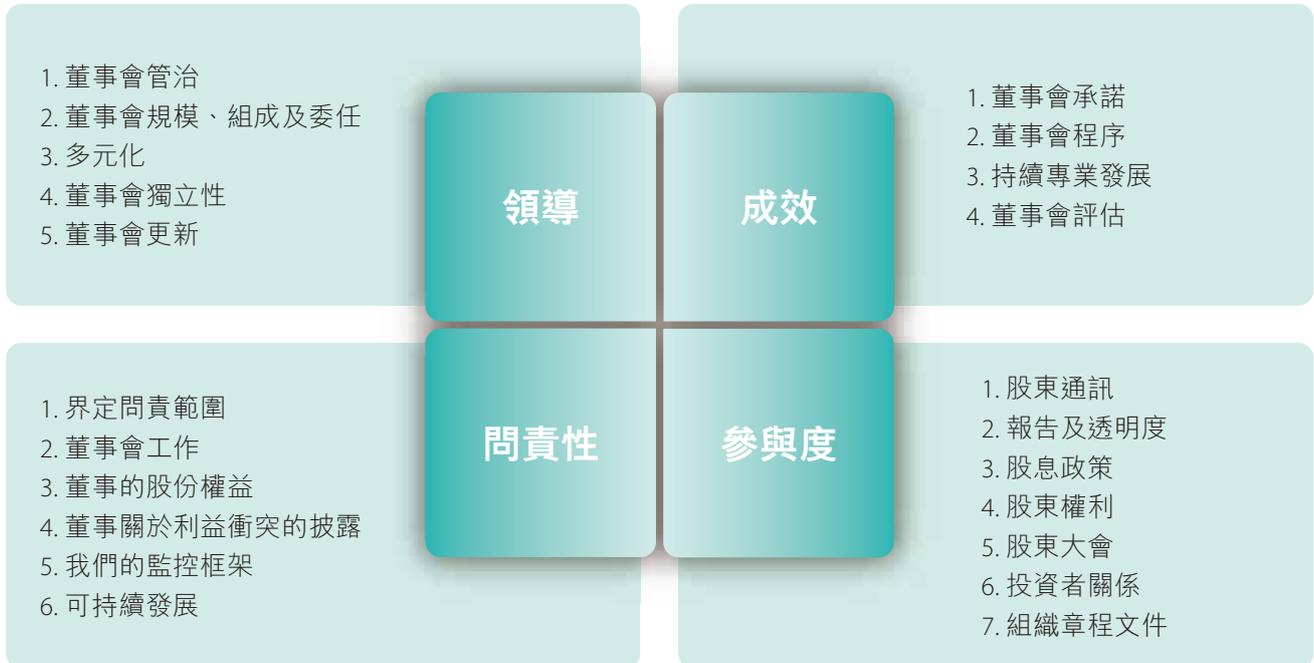
於2023年董事會評估中收取的董事意見。

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

## 企業管治原則

我們因應法律及監管的发展、市場及國際最佳常規及本公司的需要，制定及定期評估企業管治框架，以確保董事、管理層及僱員，於穩妥的授權制度內根據我們的企業管治原則行事。

### 企業管治原則



## 領導

### 董事會管治

#### 董事會的主要角色及職責

董事會負責本集團的管理工作，確保本集團企業管治框架的成效和充足性。董事會致力實踐高水平的誠信與道德，並受正式《**董事會職權**》管轄。董事會的主要角色及職責如下：

- 制訂符合本集團最佳利益的業務目標及策略，以及監督其實施；
- 決定本集團的風險承受能力，並評估其在實現策略使命及業務目標時願意承擔的風險；
- 監督並確保本集團風險管理和內部監控系統足夠及具成效；
- 監管本集團的企業管治及財務表現；
- 界定、評估及優化本集團的願景、使命、核心價值及策略，並確保其與企業文化相符；及
- 建立理想企業文化和核心價值。

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本集團日常營運有明確的職責劃分，董事會已識別須由董事會全體成員審議及批准的具體事項。詳細列載有關董事會保留事項的《**須由董事會全體成員議決事項**》並須由董事會每年檢討。

# 企業管治報告

## 董事會與董事委員會之間的授權

董事會是本集團的管治機構，負責制訂符合本公司及其股東整體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不時將其工作轉授予轄下董事委員會。

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。各董事委員會在具體的書面職權範圍內運作，並定期向董事會報告其決策和建議。

所有董事委員會會議均在全體董事會會議前舉行，以確保提前向董事會匯報董事委員會在其會議上審議的所有重要事項，並由董事會全體成員及時進行全面審議及決策。

各董事委員會均可取得所需的獨立專業意見，並得到本公司公司秘書（「公司秘書」）的協助。諮詢獨立專業建議的程序亦已加強，以便董事會可迅速獲取此類建議。

董事委員會於年內活動的完整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98至104頁
- 「薪酬委員會報告」載於第105至113頁
- 「提名委員會報告」載於第114至117頁
- 「可持續發展委員會報告」載於第118至120頁

各董事委員會的職權範圍已於2024年2月檢討及更新，並將於2024年3月1日生效。最新的職權範圍登載於本公司網站 ([www.hysan.com.hk/governance](http://www.hysan.com.hk/governance)) 及／或聯交所網站 ([www.hkexnews.hk](http://www.hkexnews.hk))。

## 董事會與管理層之間的職責劃分

### 董事會及管理層

本集團的日常業務營運授權予執行委員會領導的管理層負責。

執行委員會獲委派實施並執行由董事會決定的業務目標及策略。

執行委員會成員包括執行主席（「主席」）、執行董事兼首席營運總監、首席財務總監，以及董事會可不時委任的本公司其他高級管理人員。執行委員會的職權範圍已於2023年檢討。

為配合希慎強健的管治框架及本集團的業務及營運需要，希慎亦已成立3個與管治有關的管理層委員會，即：

- 風險管理委員會；
- 可持續發展執行委員會；及
- 資料披露委員會。

長久以來，各業務部門的人員背景具備多樣性，如今在董事會層面亦然。

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

## 董事會規模、組成及委任

截至2023年12月31日，董事會中有11位董事，包括：主席、執行董事兼首席營運總監、6位獨立非執行董事及3位非執行董事。董事會認為，該組成在經驗、能力、專業知識、多元化及技能方面保持均衡，具有很強的獨立性，可確保董事會決策過程的公正性及對管理層進行監督。如此均衡的組成亦為保護股東利益提供必要的制衡。

董事的履歷(包括董事之間的關係)登載於第47至53頁，亦登載於本公司網站：[www.hysan.com.hk/about/leadership](http://www.hysan.com.hk/about/leadership)。

鍾郝儀獲委任為獨立非執行董事、薪酬委員會成員和提名委員會成員，於2023年5月16日舉行的股東周年大會(「2023年股東周年大會」)結束後生效。根據本公司組織章程細則(「章程細則」)第97條，鍾郝儀作為董事會新增成員，將於2024年6月5日在其獲委任後首次舉行的股東周年大會(「2024年股東周年大會」)上退任並符合資格及願意膺選連任。

呂幹威、范仁鶴、潘仲賢及王靜瑛將於應屆2024年股東周年大會上輪值退任。范仁鶴已通知董事會彼將不再於應屆2024年股東周年大會上參與膺選連任，並將於2024年股東周年大會完結後退任獨立非執行董事。根據章程細則第114條，其他退任董事均符合資格並願意於2024年股東周年大會上膺選連任。有關連任董事候選人的資料載於發送予股東的股東周年大會通函內。該等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。他們之重選建議將以獨立的決議案提呈。

經提名委員會建議，董事會認為董事會規模對履行其職責而言屬適當且有效，並建議呂幹威、鍾郝儀、潘仲賢及王靜瑛於應屆2024年股東周年大會上膺選連任。

## 多元化

### 董事會多元化

希慎明白多元化對提高董事會成效及促進本集團長期成功至關重要。多元化和包容性為董事會提供更廣泛的知識基礎，並帶來新的見解和觀點，繼而提高決策能力和適應新業務挑戰的能力。多元化政策闡述我們實現董事會及高級管理團隊多元化的方針。根據該政策，提名委員會每年檢討以下事項並向董事會匯報：

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

提名委員會亦將董事會多元化作為其每年評估董事會架構及組成的一部分。

多元化政策已於年內得到檢討，以評估政策的實施情況以及在實現《企業管治守則》所載可計量目標(尤其是在董事會層面及全體員工中達致性別多元化)方面取得之進展。

提名委員會及董事會在考慮於2023年5月委任鍾郝儀為獨立非執行董事時，已根據提名政策考慮多項因素，包括多元化政策所訂立的多元化，以及與本集團相關的專業知識及經驗，特別是考慮到對資訊安全及資料私隱日漸提高的關注度。提名委員會及董事會認為，憑藉鍾郝儀在資訊科技方面的豐富跨國經驗以及建築行業的知識，她將為董事會帶來有用的專業知識，進一步豐富董事會的技能、經驗及多元觀點。

## 董事會層面的性別多元化

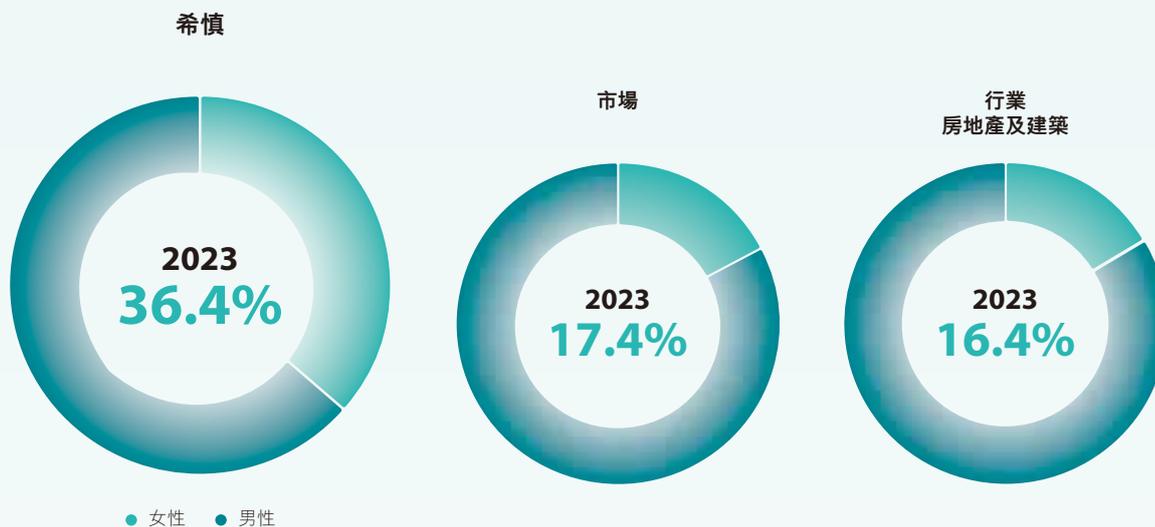
董事會明白，性別多元化的領導有助促進管治和在決策過程中提供更廣泛的觀點，最終提升企業績效和競爭力。為加強我們對推動性別多元化的決心，希慎在2022年承諾將於2025年年底將董事會的女性董事比例提升至33%，最終目標是實現董事會性別均等。

### 性別多元化目標

性別多元化目標已正式成為董事會更新及繼任計劃的一個考慮因素。為培養潛在繼任者以實現上述目標，提名委員會及董事會已考慮每位潛在候選人對促進董事會有效履行職責以及推動希慎的多元化目標的能力。提名委員會亦每年定期檢討希慎在性別多元化及共融目標方面取得的進展，並審視改進及加快進度的機遇。

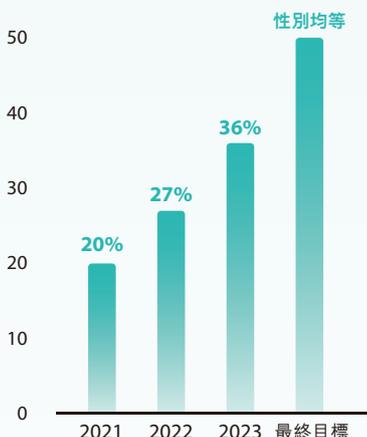
於2023年5月委任鍾郝儀為獨立非執行董事後，董事會的女性董事比例已由27.3%增至36.4%，在香港上市公司中維持較高的女性董事比例。我們已超越女性董事比例增至33%的性別多元化目標，並承諾繼續致力我們的多元化之旅，實現性別均等的最終目標。

### 聯交所發行人中的女性董事佔比



資料來源：截至本報告日期的聯交所董事會多元化資料庫(<https://www.hkex.com.hk/eng/BoardDiversity/index.htm>)

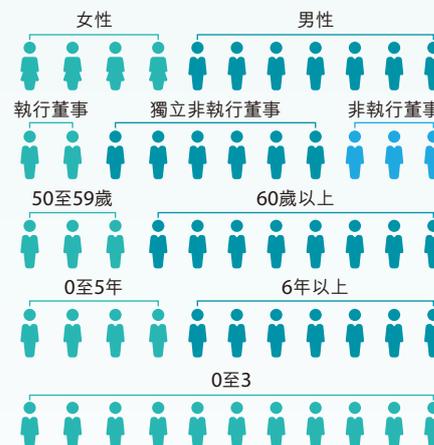
### 我們的性別多元化進程



### 我們的董事會組成及多元化情況：

主要摘要：女性董事比例佔36%/ 獨立非執行董事佔55%

- 性別多元化
- 獨立非執行董事比率
- 年齡
- 董事任期(年)
- 其他上市公司董事職務(公司數目)



## 董事會專業知識

為確保董事會繼續具備應對動盪的營運環境下所需的各種技能和特質，提名委員會每年對董事會的技能組合進行分析。

我們的董事各具不同背景，可達致優勢互補。下表列出我們董事的技能組合，以及他們為本集團的業務和可持續增長帶來的寶貴經驗和專長。

董事會具備不同領域的豐富專業知識，並擁有具有前瞻性和透明度的領導能力，強調風險管理及實現長遠增長。

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

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	有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	有於大型的綜合業務機構訂立策略目標、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 (香港／中國)	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別有見地。	
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，擁有監察業務表現和評估業務決策的財務影響的經驗。	
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

董事會自2018年起邀請李昕哲出任董事會顧問，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。

## 全體員工多元化

希慎相信，實現全體員工多元化及共融文化有助希慎營造充滿活力的環境，從而提高績效和改善員工福祉。

我們致力秉承全體員工性別、背景、技能和經驗的多元化，維持適當的女性員工人數，確保女性員工擔任具代表性的管理職位。截至2023年12月31日，(i) 44%的管理職位由女性擔任；及(ii)我們的男女員工(包括高級管理人員)比例為61:39，與行業的正常水平相若。本公司將努力維持當前的女性管理人員和女性僱員人數。本集團將在招聘及員工的晉升過程中貫徹落實多元化政策，以從廣大深厚的人才庫中盡可能吸引及挽留人才。本集團亦實施多項計劃，協助僱員提升個人成長及技能，為晉升至高級管理層做好準備。

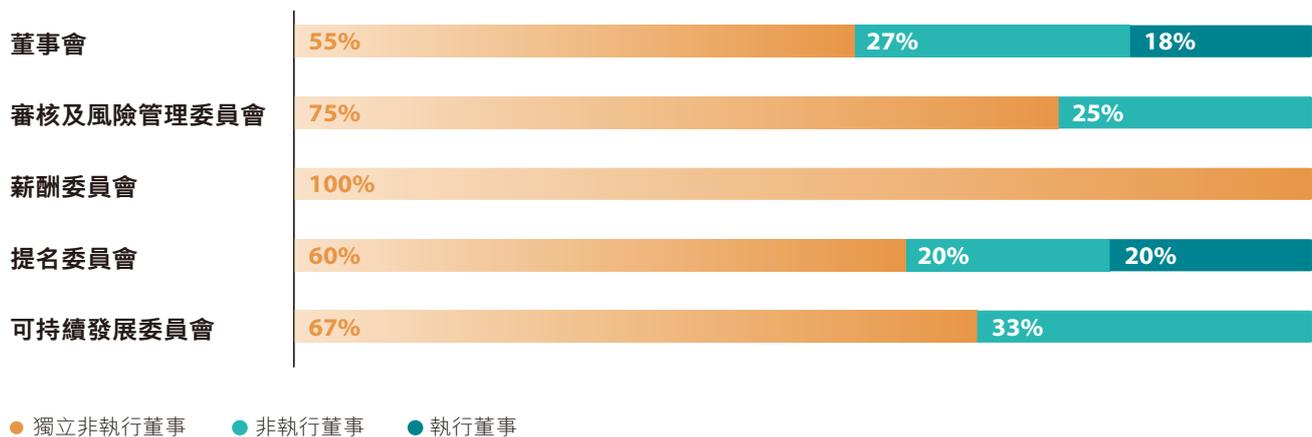
請參閱我們的2023年可持續發展報告，以了解有關多元共融的進一步詳情。

# 企業管治報告

## 董事會獨立性

截至2023年12月31日，本公司11位董事中有6位為獨立非執行董事，優於《上市規則》要求至少三分之一的董事會成員（且不少於3位董事）應為獨立非執行董事的規定。

### 獨立性權重



### 獨立性

根據《上市規則》的規定，本公司已收到所有獨立非執行董事有關截至2023年12月31日止年度其獨立性及其直系親屬獨立性的書面確認。提名委員會對董事的獨立進行逐例詳細檢視，並認為6位獨立非執行董事於檢視年度內均具獨立身份。

姓名	行政人員	獨立	非獨立	具獨立身份的原因
鍾郝儀		✓		• 與本集團或管理層並無影響其獨立性的商業關係、家族關係、過去的僱傭關係或其他關係 • 無重大股權
卓百德		✓		
范仁鶴		✓		
潘仲賢		✓		
王靜瑛		✓		
Young Elaine Carole		✓		

- 提名委員會考慮獨立非執行董事的任期，並注意到卓百德及潘仲賢擔任獨立非執行董事逾9年，其重新任命須於股東周年大會上經股東通過獨立決議案批准方可作實。
- 卓百德從事亞洲及全球證券市場工作逾三十年，他在物業投資、資產管理、研究和估值方面擁有豐富的專業知識及實務經驗，為董事會帶來非凡價值。他的策略洞察力及對市場的深刻理解有助指導本集團度過經濟不明朗時期，為關鍵的財務及風險管理決策提供支持，尤其是投資及資本配置領域。卓百德先生在資產估值及財務分析方面的淵博知識在審計及風險管理委員會為董事會提供風險管理策略建議中發揮核心作用，並確保本集團公允價值評估及財務報告的完整性，為維持股東及廣大投資界信任提供基石。

- 作為符合《上市規則》第3.10(2)條規定的專業資格的獨立非執行董事，潘仲賢為董事會帶來豐富的专业會計及財務知識。潘先生於多間國際知名金融機構擔任高階主管，擁有豐富的銀行及金融市場經驗。他在會計、財務報告、審計及風險管理方面的專業知識對董事會決策(特別是資本及財務管理相關)具有重大作用。潘先生在財務報告及風險管理方面的專業知識，令其能夠對潛在投資項目的財務方面進行嚴格審查，強化風險策略，並維護財務報告的完整性。他對投資假設提出嚴謹質疑，確保所作決策公正及具實證支持。這種審慎方式有助本公司加強策略方向，堅持嚴格的管治標準，促進信任及長期發展。
- 卓百德及潘仲賢在資產評估、資本管理、風險管理、財務、財務報告和內部監控以及人才和文化方面擁有獨特專長，且對本公司業務有全盤了解，特別是在宏觀環境中持續存在的不明朗因素下，使他們得以為本集團業務提供有價值和客觀的指引。
- 董事會及提名委員會亦認為，卓百德及潘仲賢均一如既往地表現出他們在適當情況下已作出獨立判斷及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。
- 在考慮上述因素及《上市規則》第3.13條所載相關獨立性評估的規定後，提名委員會認為儘管他們已在董事會任職逾9年，但仍保持獨立性，其考慮因素為他們在董事會及董事委員會會議上發表公正持平的意見及評論，以及對本公司的策略及業務發展作出正面及重大的貢獻，並提供深入的見解及指引。
- 鍾郝儀目前為恒生銀行有限公司(「恒生」)獨立非執行董事(恒生為本公司一間附屬公司的主要股東，因此屬本公司的關連人士)。根據《上市規則》關於獨立性評估的第3.13條，核心關連人士的獨立非執行董事被明確排除在影響獨立性的因素之外，因此鍾郝儀在恒生擔任獨立非執行董事一職並不會影響她的獨立性。鍾女士可滿足《上市規則》的相關獨立性規定，因此有權就與滙豐集團(包括恒生集團)的任何交易進行投票，並被計入法定人數。此外，鍾女士在資訊科技及建築行業擁有獨特專長，兩者均切合本集團業務需要，為本集團的業務提供寶貴且獨立的指引。
- 鍾郝儀與利蘊蓮均為本公司及恒生的董事會成員，故有相互擔任的對方公司董事職務的情況存在。鑑於鍾郝儀擔任獨立非執行職務且不持有兩間公司的任何股份，相互擔任對方公司董事職務的行為不會削弱鍾郝儀於本公司董事職務上的獨立性。
- 王靜瑛在於2023年5月31日退任電視廣播有限公司(「TVB」)獨立非執行董事前，曾與利憲彬同為本公司及TVB的董事會成員，故曾有相互擔任對方公司董事職務的情況存在。然而，鑑於王靜瑛擔任獨立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務上的獨立性。

## 企業管治報告

- 王靜瑛目前為星巴克中國的董事長兼首席執行官。董事會及提名委員會已就以下方面對其獨立性作出評估，經考慮(i)其背景、經驗、成就，以及品格；及(ii)本公司與星巴克集團之關係性質<sup>附註</sup>及王靜瑛在其中的角色，以及相關緩解措施，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。

附註：

1. 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個商業廣場的租戶。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賬的比例對本集團而言並不重大(截至2023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%)。
2. 王靜瑛在任職獨立非執行董事期間，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。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。
3. 王靜瑛於2022年已不再擔任Starbucks Coffee Company旗下若干公司(包括上海星巴克咖啡經營有限公司)的董事。

### 獨立性評估

#### 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

對每位獨立非執行董事的獨立性評估乃基於《上市規則》訂明的獨立指引及本集團《企業管治指引》所載的獨立性準則進行。在處理有關獨立非執行董事獨立性的事宜時，我們亦會考慮及參考主要股東會投票顧問機構的投票建議和指引。在委任前、每年及在必要或適當的任何時間，我們會評估獨立非執行董事的獨立性：

- 獨立非執行董事提名及委任程序；
- 按獨立性比率每年檢視董事會的架構、組成及平衡情況；
- 披露其於上市公司及機構所擔任的職務數目及性質以及他們所擔任的其他重要職務；
- 根據《上市規則》的規定，各獨立非執行董事所作出的年度獨立性確認；
- 於年報全面披露相互擔任的董事職務或可能影響其董事獨立性的其他業務關係；
- 提名委員會每年檢討潛在利益衝突，並建議可採取的適當措施；及
- 每位董事及替任董事每年兩次就其所擔任的其他董事職務、主要任命及權益向本公司進行確認。

## 確保獨立性

### 衝突管理的機制

除上述獨立性評估外，我們亦採取以下措施，確保所作出和執行的所有決策和行動均符合本公司及其股東整體的最佳利益：

- 嚴格遵守為防範利益衝突而設的《操守守則》；
- 申報潛在利益衝突；
- 董事在根據《公司條例》妥善申報利害關係後，自願放棄對與其有關事項的討論及投票（即使經適當評估並無任何潛在衝突）；
- 獨立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會議；
- 關連交易由董事會全體董事批准，《上市規則》下獲豁免的交易亦須在取得執行委員會批准後，每季度向董事會全體董事匯報並獲其確認；
- 公司秘書每年兩次向董事提醒須遵守《上市規則》有關關連交易的規定；及
- 當有個別董事要求時，諮詢獨立專業建議。

詳情亦請參閱下文「董事披露利益衝突」一節。

### 董事會可獲得獨立觀點和意見

除上述提及的獨立非執行董事提名及委任過程以及獨立性評估之外，本公司已設立機制確保董事有足夠的機會及渠道（正式或非正式）以公開及坦誠的方式，以及在必要時以保密方式，傳達其獨立觀點和意見。有關機制已納入企業管治框架的下列方面，並須定期接受董事會檢討：

- 制定適當的會議安排和程序，以促進公開和具建設性的討論，並知悉且充分考慮有關事宜；
- 營造鼓勵持有不同觀點的董事提出疑慮並作出獨立判斷的董事會文化；
- 董事會可以充分接觸高級管理人員、管理層的最新匯報，以及有關業績及關鍵活動和項目的所有重要資料；
- 在會議室之外進行溝通，包括與主席及／或高級管理人員的單獨會議、與管理層及其他董事會成員的互動交流；
- 利用董事會的電子平台，促進董事與高級管理人員等之間的及時溝通；
- 每年進行一次董事會評估；及
- 董事會取得獨立專業意見。

## 董事會更新

在過去兩年，董事會已有序地進行人員更迭，務求引進新技能及觀點，以支持本集團的策略及管治。作為我們不斷努力逐步更新董事會的一部分，年內，董事會批准一名獨立非執行董事的委任，及一名非執行董事的退任，務求在新構思及觀點與對本公司歷史、文化及長期策略的深入了解之間取得平衡。

## 提名

希慎相信，適當而仔細的提名程序可確保所提名的董事符合並提升本集團的最佳利益，有助董事會保持平穩過渡，及確保其持續進行人事更新，而董事委員會組成的更替亦在運作連續性與引進新觀點之間取得平衡。

希慎制定了獨特的《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(其中包括)：

- 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、培訓及其他與董事會或本公司相關的活動；
- 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、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；
- (就獨立非執行董事而言)符合載列於《上市規則》第3.13條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。

年內，提名委員會經考慮本公司的性別多元化議程，並根據上述標準對一批入圍候選人進行甄選和面試。其後，提名委員會建議委任鍾郝儀為獨立非執行董事、薪酬委員會成員及提名委員會成員，以供董事會考慮及審批。

## 委任及就任須知

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。

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，當中清楚列明委任條款及條件。根據章程細則，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年並須輪值退任。

董事會已採用一份全面的《董事就職指引》，該指引載有度身訂制的董事就任須知計劃，內容涵蓋本集團、其業務及運作、風險及挑戰、企業文化概覽及董事會管治概覽，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、個別與主席、董事委員會主席、董事及高級管理人員會晤、參觀物業組合及與本公司的外部專業顧問會面。本集團亦會就董事職責及本集團業務等特定主題安排個別介紹。

本公司已為於年內獲委任為獨立非執行董事的鍾郝儀提供完整及全面的就任培訓。

## 董事就任須知計劃的重點

### 概述以下方面：

- 希慎的企業文化及其願景、使命和核心價值；
- 本集團的策略及挑戰；
- 本集團的業務及主要風險；
- 本集團的企業及組織架構；
- 董事會的文化、管治及動態；及
- 董事的法律及監管責任。

### 讓新董事認識董事會及高級管理人員

- 與主席、委員會主席及高級管理人員會晤；及
- 公司秘書介紹會，並由外部專業顧問提供培訓。

隨著新董事會成員的加入，我們的會議互動性更強，充滿活力。

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

### 膺選連任

在考慮重新委任董事會任何現有的成員時，提名委員會將檢視退任董事對本公司的整體貢獻，及《提名政策》和《多元化政策》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周年大會上膺選連任。

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，每位董事均須以獨立的決議案進行選舉。

### 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、投入度、獨立性及多元背景，及進行全面的檢討，包括各董事的性別、年齡、任期、文化、教育及專業背景、技能、知識及經驗。上一次檢討於2023年11月進行。

提名委員會滿意董事會及董事委員會的架構、規模、組成、投入度、獨立性及多元背景。

雖然董事會在任期方面的多元化實際上可以在對本集團常規的了解和新觀點之間提供適當的平衡，而且提名委員會亦認為任期不會影響獨立非執行董事的獨立性，但提名委員會同時理解獨立非執行董事的任期是一項日益備受關注的監管及管治問題，並就此考慮繼任安排。

提名委員會認為，就繼任計劃及長遠增長而言，董事會將需要金融及會計、風險管理、房地產、環境、社會及管治事宜及科技方面的專才。在董事會成員更新方面，提名委員會建議考慮觀點的多元化以及希慎於董事會層面上性別均等的最終目標。

# 企業管治報告

## 董事委員會更新

為在運作連續性與引進新觀點之間取得平衡，同時考慮到董事委員會不斷演變的需求，提名委員會及董事會亦建議及批准對若干董事委員會的人員組成進行以下變更：

於2023年3月1日生效：

- 委任卓百德為薪酬委員會成員。
- 范仁鶴不再擔任可持續發展委員會成員之職務。
- 利子厚獲委任為可持續發展委員會成員及不再擔任薪酬委員會成員之職務。

於2023年股東周年大會完結後生效：

- 鍾郝儀獲委任為薪酬委員會成員及提名委員會成員。
- 捷成漢在於退任非執行董事後於同日不再擔任可持續發展委員會主席之職務。
- Young Elaine Carole獲委任為可持續發展委員會主席。
- 范仁鶴不再擔任提名委員會成員之職務。
- 潘仲賢不再擔任薪酬委員會成員之職務。

自上述變動生效後，薪酬委員會全員均為獨立非執行董事。

## 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。這可透過適當的董事會程序、持續檢討以及董事會評估程序來實現。

### 董事會承諾

董事會的成效透過各董事所作出重大承諾和貢獻來共同實現。

### 投入的時間

我們的董事(尤其是獨立非執行董事)於年內對董事會事務堅定承擔，積極參與且投放充分時間以處理本公司事務。

### 其他職務及承擔

董事每年兩次向本公司披露在上市公司及機構的職務數目及性質及其他重大職務，以及所投入的時間。董事亦會在其他職務及承擔發生變化時迅速知會本公司。

### 其他董事職務

截至2023年12月31日，我們董事均未單獨擔任超過三家上市公司(不包括希慎)的董事職務，且所有董事均已確認其已投入足夠時間處理本公司事務。

## 董事會程序

### 董事會及董事委員會會議

董事會於2023年舉行五次會議，超越於《企業管治守則》規定的最少董事會會議次數。

董事委員會亦於年內定期舉行會議。

- 為促進董事的參與和投入，我們通常在年度開始前6個月安排董事會及董事委員會會議，讓董事提前規劃日程。
- 董事會及董事委員會定期會議之通告最少提前14天發出予全體董事。
- 董事會及董事委員會會議議程草稿在每次會議舉行至少三週前發送予全體董事，以便董事將任何其他事項納入議程。
- 議程及會議文件在定期會議擬定舉行日期5天前，上載至私密及安全的董事會電子平台，而臨時會議的有關文件則於有關會議前合理時間內上傳，以便董事為會議做好充足準備。
- 董事會及董事委員會的會議紀錄初稿在會議後儘快傳閱以收集意見。
- 所有已簽署的董事會及董事委員會會議紀錄和決議均上傳至上述董事會電子平台，以便日後查閱。
- 管理層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的深入討論。
- 估值師及外聘核數師的高級代表獲邀出席審核及風險管理委員會為批准物業組合估值以及中期及全年業績而舉行的會議。
- 審核及風險管理委員會亦在高級管理人員缺席的情況下，每年與外聘核數師和內部審計主管舉行兩次閉門會議。

年內，董事亦以傳閱書面決議的方式參與公司事項的審議及批准。詳盡分析及補充材料上載董事會電子平台，隨後管理層亦透過該平台進行闡述與討論。

於2023年，本公司以電話與／或視像會議相混合的方式(實體及網上)舉行董事會及董事委員會會議，以促進全體成員的參與。此科技連接能持續促進董事在不同層面的業務的積極參與及互動。



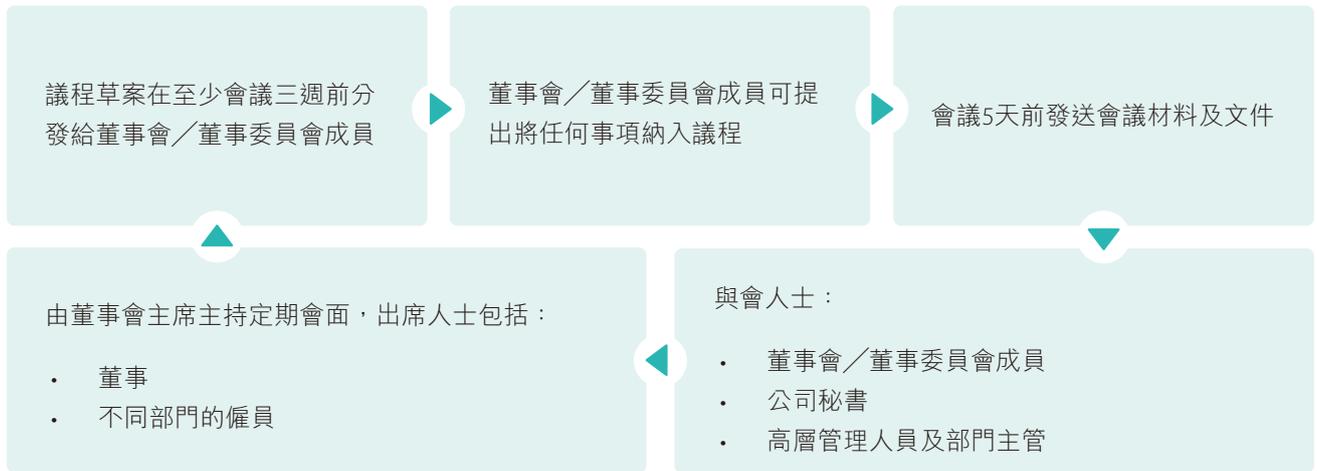
**董事會所接收的文件內容詳盡透徹、面面俱到、措辭得當、清晰易明。**

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

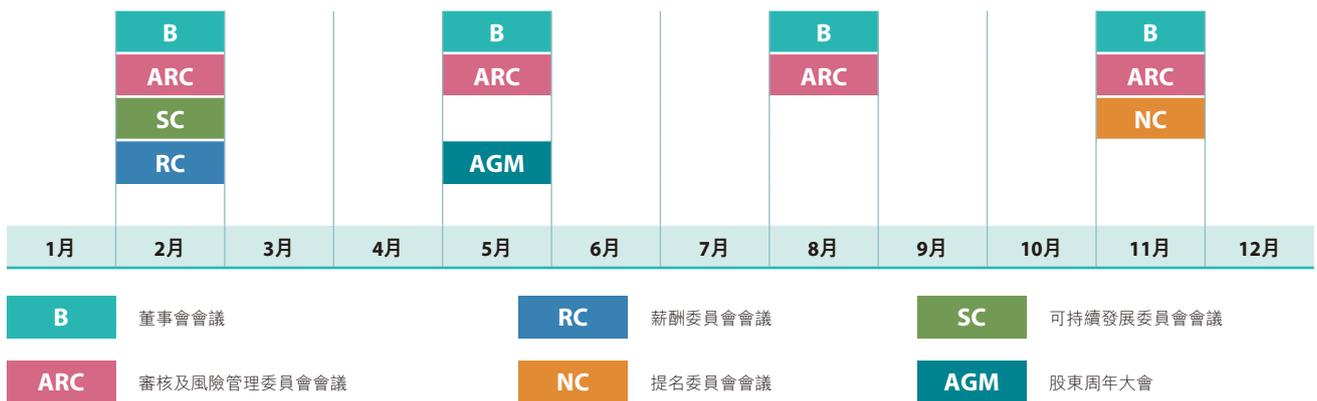


# 企業管治報告

董事會電子平台的使用可及時和安全地向董事傳發資料，並以可持續的方式促進董事與高級管理人員之間的溝通和互動。



## 2023年召開的董事會及董事委員會會議



## 董事出席會議情況

於2023年，董事踴躍出席董事會及董事委員會會議，反映他們年內積極參與董事會的討論和決策及公司事務。獨立非執行董事與主席舉行個別會議，討論董事會及相關事宜。

下表載列董事出席會議情況。

董事	董事會 <sup>1</sup>	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	2023年股東 周年大會
利蘊蓮	5/5	4/4 <sup>2</sup>	1/1 <sup>2</sup>	1/1	-	1/1
呂幹威	5/5	4/4 <sup>2</sup>	-	-	1/1 <sup>2</sup>	1/1
鍾郝儀 <sup>3</sup>	3/3	-	-	1/1	-	-
卓百德	5/5	4/4	-	1/1	-	1/1
范仁鶴	5/5	4/4	1/1	1/1	1/1	1/1
潘仲賢	5/5	4/4	1/1	1/1	-	1/1
王靜瑛	5/5	-	-	-	1/1	1/1
Young Elaine Carole	5/5	-	-	-	1/1	1/1
捷成漢 <sup>4</sup>	1/2	-	-	-	1/1	0/1
利憲彬	5/5	4/4	-	-	-	1/1
利乾	5/5	-	-	1/1	-	1/1
利子厚	5/5	-	1/1	-	-	1/1

附註：

1. 包括2023年11月舉行的半日董事會專項會議，主要討論本集團的業務計劃及長遠方針策略。
2. 各執行董事獲邀出席會議匯報最新資料及／或回答相關問題以促進決策過程。在薪酬委員會會議中，討論到執行董事薪酬組合的環節時，各執行董事會明確避席。
3. 鍾郝儀獲委任為獨立非執行董事，於2023年股東周年大會完結後生效。
4. 捷成漢退任非執行董事，於2023年股東周年大會完結後生效。



希慎投入大量時間及資源討論策略相關事宜，以及將會／可能會影響公司未來利益及活動的宏觀因素。

於2023年董事會評估中收取的董事意見。



## 持續專業發展

董事須持續進行專業發展及培訓計劃，以掌握有關其專業及職業領域的最新行業趨勢、知識及技能。

年內，所有董事均定期獲得有關《上市規則》及適用規定的最新法律及監管資訊，並可透過全面的董事會網上平台，獲得關於董事職責的備忘錄及其他培訓材料，以履行其職責。董事亦出席由專業團體及行業協會舉辦的多個研討會／講座，以及傑出演講者的簡報會，以發展及更新與行業相關的最新技能及知識，包括但不限於反貪污、風險管理、環境、社會及管治、財務及稅務等。年內，本公司備存的董事詳細培訓紀錄如下：

董事	出席研討會／培訓課程／講座／ 其他專業發展活動	閱讀最新監管及合規資訊／ 董事會會議上的匯報
利蘊蓮	✓	✓
呂幹威	✓	✓
鍾郝儀 <sup>1</sup>	✓	✓
卓百德	✓	✓
范仁鶴	✓	✓
潘仲賢	✓	✓
王靜瑛	✓	✓
Young Elaine Carole	✓	✓
捷成漢 <sup>2</sup>	✓	✓
利憲彬	✓	✓
利乾	✓	✓
利子厚	✓	✓

附註：

1. 鍾郝儀獲委任為獨立非執行董事，於2023年股東周年大會完結後生效。
2. 捷成漢退任非執行董事，於2023年股東周年大會完結後生效。

《上市規則》中並無規定培訓時數，但考慮到本公司業務的範圍及規模，董事需於各財政年度接受不少於8小時的相關培訓。截至2023年12月31日止年度，所有董事均已完成建議的培訓時數。

於2023年，本公司亦向高級管理人員及公司秘書提供全面的培訓活動，包括研討會、工作坊及會議，以及與本公司業務及其職責有關的最新監管資訊。年內，公司秘書已接受不少於15小時的相關專業培訓。該等內部及外部培訓使他們充分具備必要的技能和知識，以履行他們的職務並支持本公司的可持續發展，並了解他們作為附屬公司董事而承擔的職責和責任。

## 董事會評估

希慎的董事會評估是一個持續不斷的過程，被視為確保向董事會提供獨立觀點和意見的機制中的重要一環。根據《企業管治守則》的最佳常規，我們每年會以問卷形式進行董事會評估。除提名委員會的持續檢討外，董事在評估董事會及其四個董事委員會(即審核及風險管理委員會、提名委員會、薪酬委員會及可持續發展委員會)的表現方面發揮重要作用，以確保董事會的成效。

### 董事會評估過程

按照希慎的董事會評估過程，每位董事以不記名方式填寫一份電子問卷，當中涵蓋廣泛的主題，包括董事會及董事委員會的表現、動態及流程、會議議事程序、其組成及多元化、風險管理、網絡安全以及環境、社會及管治。問卷為匿名形式，鼓勵董事反映意見、提出建議，及表達任何疑慮。

### 2023年董事會評估

截至2023年12月31日止年度的董事會評估(「2023年董事會評估」)包括評分和開放式問題，以徵詢董事對下列事項的意見：

- 董事會成效和表現；
- 改進空間；及
- 本集團未來挑戰和優先事項。

2023年董事會評估所關注的重點範疇(其中包括)如下：

- **領導力**：董事的角色、董事會及董事委員會的職能和成效。
- **組成**：董事會架構、規模、組成、承諾、獨立性及多元化。
- **會議及程序**：會議議事程序、財務報表及賬目的完整性、企業管治框架、環境、社會及管治管治框架及風險管理流程。
- **決策及問責性－董事會運作**：表現的成效、資料的提供及獲取、策略的適當性及薪酬水平。
- **培訓**：培訓的質素、有關日後培訓活動的建議。

2023年董事會評估的回覆率為100%。董事認為董事會及董事委員會非常高效，每位董事均有積極及重大的貢獻。本集團根據全體董事的集體意見，編製了一份關於2023年董事會評估的詳細報告(「評估報告」)，該報告已提交給董事會，經董事會考慮和討論後，獲得了建設性的反饋意見。

整體回覆率理想，並無重大事宜需要報告。我們獲得建設性的定性反饋，尤其是在開放式問題方面。全體董事均認為可利用此評估流程的機會，適時識別提升表現的方法。

### 董事會評估程序

#### 年度問卷

董事會及董事委員會每年進行一次自我評估，回答有關表現及成效的問題。

#### 自我評估

除年度問卷外，董事均會持續提供實時意見。

#### 行動計劃

董事會及董事委員會因應評估程序視情況考慮並討論有建設性的見解及行動計劃。

#### 回應

董事會及董事委員會閱覽評估結果摘要。

## 企業管治報告

評估報告得出結論，董事會及董事委員會繼續維持有效運作並擔當明確的角色和職責，且董事委員會高效地協助董事會對公司進行管理及管治。

董事對董事會的規模、架構、組成及多元化普遍表示滿意。董事會注意到過去兩年為達致性別多元化目標所作出的積極努力，董事會的女性代表提高，且董事會及董事委員會亦有逐步更新。

董事會的多元化和均衡組成、各充滿承諾及高度投入的董事會及董事委員會主席的領導，以及富有成效的董事會及董事委員會會議均獲廣泛認為是董事會的積極成就。董事亦表示，他們對董事會可獲得的獨立觀點和意見、獲取所有必要資源及資訊的充分渠道以及管理層提供的充分解釋均感到滿意，這些資源有利於董事會制定決策。董事會的透明度及問責性文化，亦促進一個能坦誠及具建設性地交流意見並行使獨立判斷的開放環境。

董事亦同意，本公司應(i)對金融體系系統性風險，以及流動資金和槓桿的有效管理保持警惕；(ii)考慮結構轉變，繼續評估在制定本公司策略及業務計劃方面的風險和挑戰；及(iii)繼續加強對可持續發展理念框架及策略中環境、社會及管治的「環境」方面的關注。

根據2023年董事會評估的調查結果，再加上提名委員會進行的持續檢討，董事會認為年內已經確保並時刻維持董事會的成效。董事會將繼續按照國際最佳常規提升其成效，並為達致卓越的企業管治努力不懈。

## 問責性

### 界定清晰的責任範圍

我們的企業管治架構提供了清晰的責任範圍。

董事會有責任確保本集團的管理方式能保障股東權益。各董事受《**董事會職權**》管轄，須在其經界定的清晰權限及權力範圍內行事。《**須由董事會全體成員議決事項**》中進一步明確了須由董事會議決或批准的事項，包括會影響本公司的整體策略方針、企業管治、財務和股東權益的事宜，而各董事委員會的職責則載於其各自的書面**職權範圍**內。本集團的日常營運及其他決策則由獲得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及月度財務報告了解本集團最新的重要事件、重大交易，業務前景及財政。在兩次董事會會議間隔期間，這些報告能讓董事暫時作出全面而平衡的評估，為董事會提供本公司營運方面足夠的透明度。我們亦定期邀請高級管理人員出席董事會／董事委員會會議，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；

- 所有董事須於本公司年報內全面披露其相互擔任的董事職務及其他職務；
- 所有董事須全面披露其聯繫人及任何潛在關連交易；
- 重大關連交易必須由股東根據《上市規則》及／或由董事會全體成員按照希慎的合規政策審批，獲《上市規則》豁免的關連交易亦須在取得執行委員會批准後，向全體董事匯報並經其確認；
- 所有董事須根據本集團政策及指引在所界定的清晰權限及權力的範圍內行事，包括但不限於《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；
- 非執行董事及獨立非執行董事須額外遵守非執行董事的職責及要求的相關企業管治政策；
- 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；
- 所有董事須遵守《操守守則》、《防欺詐政策》、《反賄賂和貪污政策》及《舉報政策》（此政策容許個別人士以保密方式直接向獨立第三方舉報任何不當行為）；
- 所有董事須審閱年報、中期報告、公告及通函，以便根據《公司條例》及《上市規則》等適用法律法規適時刊發；及
- 本集團財務報表經外聘獨立核數師核證及審核。

### 行政人員問責性

執行委員會、管理委員會及高級管理人員（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：

- 行政人員須全面披露彼等其他職務；
- 行政人員須全面披露其聯繫人及任何潛在關連交易，並可能須獲董事會全體成員審批及／或由董事會全體成員按照希慎的合規政策檢視；
- 行政人員須就本集團的重要事件及業務前景向董事會匯報並適時提供最新資料，以及每月向董事會提交財務報告，有關資料及報告為董事會提供本公司營運方面足夠的透明度；
- 行政人員須出席董事會及董事委員會會議的相關環節，以回答董事會及董事委員會成員可能提出的任何問題；
- 由於行政人員的職務及職責，彼等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，該守則規管本公司證券的交易；及
- 各行政人員每半年須聲明在相關期間內始終遵守受限制僱員證券交易守則。各行政人員已就截至2023年12月31日止年度作出有關聲明。

## 2023年董事會的工作

以下概述董事會於年內的主要工作範疇。

### 策略方針

- 討論本集團之策略目標，重申希慎對香港堅定支持及投入，並持續執行對香港利園區核心業務的策略計劃，繼續打造互補支柱。
- 討論因應行業結構變化的業務策略、商機，以助本集團持續增長。
- 審視本集團未來將會面對的挑戰並討論其緩解措施，包括活化核心業務組合的策略措施、可持續發展策略及進程、氣候變化相關合規及網絡安全。
- 審議並通過本集團的投資及發展策略，包括利園區的活化及策劃。
- 檢討近期的業務發展、行業趨勢及市場前景。

### 董事會組成

- 批准委任鍾郝儀為獨立非執行董事、薪酬委員會成員及提名委員會成員。
- 檢討董事會結構、規模、組成、多元化、董事投入度及獨立非執行董事獨立性。
- 考慮並批准董事會更迭，以解決獨立非執行董事任期這個受關注的監管問題。
- 審議並批准重組董事委員會的組成，以吸納新觀點並同時保持董事委員會可持續運作。
- 檢視及監督董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展。

### 管治及問責性

- 檢討、更新並批准與企業管治相關的主要報告及政策，從而提升企業管治實務並使之緊貼《上市規則》、《企業管治守則》及其他相關監管法規的最新發展及變更，包括：
  - 須由董事會全體成員議決事項
  - 防欺詐政策
  - 企業管治指引
  - 董事會職權
  - 股東通訊政策
- 檢討營運方面對法律及監管要求和相關政策的合規性。
- 審議及更新董事委員會的職權範圍。
- 考慮到評估程序、有建設性的見解以及行動計劃(視情況而定)，審視並討論2023年董事會評估的意見。
- 接受各董事委員會主席的報告，包括會議議事的情況更新、討論要點及須關注範疇。
- 審議並批准關連交易。
- 批准向股東周年大會提交擬議決議案及刊發相關通函。

### 財務、營運及業務表現

- 審議業務的財務表現。
- 審議及批准年度預算及庫務政策。
- 審閱中期及年度業績，批准中期報告及年報。
- 通過並宣布派付第一及第二次中期股息。
- 檢視及討論財務預測及資本架構管理。
- 審閱本集團核心業務(寫字樓、商舖、住宅及物業發展)及支柱業務的營運業績及定期匯報。
- 定期檢討股息政策。

### 風險管理與內部監控

- 審視本集團的風險胃納，及評估外部及內部風險水平變動及緩解措施。
- 檢討希慎風險管理與內部監控系統的成效。
- 於年內定期與本公司估值師會面，討論物業組合的估值。
- 審視本集團在氣候變化及網絡安全威脅等方面面對的主要風險。
- 審視及考慮本集團的網絡安全框架。

### 薪酬及獎勵

- 檢討並評估董事袍金。
- 檢討高級管理人員的薪酬。
- 檢視員工發展計劃，並批准採納新的長期獎勵計劃，以挽留和鼓勵高績效人才。

### 可持續發展

- 檢討及審議本集團每季的可持續發展進度。
- 審議並通過可持續發展報告。
- 審議並通過採納《可持續採購政策》及《供應商行為準則》。
- 檢討管理人員對與環境、社會及管治相關的風險的持續監控。
- 檢討本集團環境、社會及管治職能的資源是否充足。

## 董事的股份權益

於2023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的，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，各董事於本公司及其相聯法團（定義見《證券及期貨條例》第XV部）的股份、相關股份或債券中擁有的權益及淡倉如下：

### 持有本公司之股份及相關股份中的合計好倉

姓名	持有普通股數目					總數	佔已發行 股份總數 百分比 (附註)
	個人權益	家族權益	法團權益	其他權益			
利蘊蓮	479,100	–	–	–	479,100	0.046	
呂幹威	100	–	–	–	100	0.000010	
利乾	970,000	98,000	–	–	1,068,000	0.103	

附註：

百分比乃按本公司於2023年12月31日已發行股份總數（即1,027,008,223股普通股）計算。

執行董事按本公司於2005年5月10日及／或2015年5月15日採納之購股權計劃（分別為「2005計劃」及「2015計劃」）獲授購股權，詳情載於第110頁的「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。

除上述者外，於2023年12月31日，各董事概無在本公司或任何相聯法團（定義見《證券及期貨條例》）的股份、相關股份或債券中擁有或被視為須根據《證券及期貨條例》第352條須予備存的登記冊所記錄；或依據《標準守則》須知會本公司及聯交所的權益或淡倉。

### 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C3所載列之標準守則，作為董事證券交易操守之守則。經本公司具體查詢後，所有董事確認於截至2023年12月31日止全年內已遵守該標準守則之規定。

## 董事的利益衝突披露

董事會透過既定程序，定期檢視及解決董事可能涉及利益衝突的情況。

為確保符合潛在利益衝突的披露要求，所有董事須於獲委任時及每年向董事會披露與所持權益有關的下列資料：

- 彼等於上市公司或機構擔任職務的數目及性質和其他重大職務(如有)，以及所投入的時間(如有任何變更則須立即披露)；
- 彼等在與本集團訂立的合約中擁有的權益；及
- 彼等是否在與本集團構成競爭的任何業務中擁有權益。

此外，所有董事須聲明彼等於須由董事會審議的任何交易、安排或其他建議中的權益(如有)性質和範圍。

於2023年，所有董事均已履行上述披露要求。除第128至130頁董事會報告中披露的持續關連交易及關連交易(已於2024年2月在董事會會議上審議)外，董事會確定概無屬於重大的潛在利益衝突。

## 董事的合約權益

年內，若干董事在與本集團訂立的合約中(直接或間接)擁有權益。根據適用的會計或監管規則，此等合約構成關聯方交易、持續關連交易、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物業投資、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及其若干附屬公司(統稱「捷成集團」)之董事。捷成集團旗下業務活動包括在香港及中華人民共和國從事投資控股及物業投資。捷成漢亦為捷成集團之主要股東。

捷成漢乃九龍倉集團有限公司之獨立非執行董事。該公司在香港及中華人民共和國均從事物業投資、發展及管理業務。

捷成漢已於2023年5月16日退任非執行董事，楊子信亦不再為其替任董事。

- (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、中華人民共和國及美利堅合眾國從事物業投資及買賣等業務。他已退任太古股份有限公司之獨立非執行董事，於2023年5月11日舉行的股東周年大會完結後生效。

本公司與上述公司的管理團隊獨立運作，並無關連。此外，有關前董事／前替任董事／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，加上獨立非執行董事及審核及風險管理委員會竭盡本分，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。

## 我們的風險管理及內部監控框架

### 風險管理及內部監控

我們的風險管理及內部監控框架乃我們管治框架的不可或缺的組成部分。

董事會全盤負責維持有效且穩健的風險管理及內部監控系統、釐定本集團的風險胃納，並根據長遠和策略性目標和指標制定監控措施來緩解有關風險。

在審核及風險管理委員會及內部審計職能協助下，董事會持續監督本集團的風險管理及內部監控系統，採納合適政策及至少於每個相關財政年度檢討一次此等系統的成效。每個職能／業務單位的職責以「三道防線」模式為基礎，其中第一道防線乃識別及管控風險，第二道防線為監督風險管理，而第三道防線則負責評估風險監控措施並提出建議。

風險管理及內部監控框架以及年內有關活動的詳情，登載於第89至第97頁的「風險管理與內部監控報告」。

### 內部審計

本集團內部審計部（「內部審計部」）執行內部審計職能，充當獨立於管理層的第三道防線，並直接向審核及風險管理委員會匯報。

內部審計部在為本集團開展業務（包括租賃業務、會計及財務報告、公司通訊流程等）的風險管理、內部監控和常規及程序不時提供獨立、客觀的保證方面，肩負重要角色。內部審計部負責確保業務運作完全符合企業政策及指引，同時亦會檢視企業政策及指引，並提出改善建議。

年內內部審計活動的詳情，登載於第97頁的「風險管理與內部監控報告」。

### 營運監控

我們的業務透過一連串清晰的授權運作，由董事會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。

為設定清晰的責任範疇及維持有效監控，本集團已採納全面的公司政策及指引，當中詳述我們經營業務的常規及程序。主要政策、指引及程序每年進行審核，以確保其及時更新，並能應對本集團的最新業務發展及營運時所面對的風險。

公司採用的風險架構具有完善清單，有助根據風險組成部分、規模及速度分類，從而指導如何應對。

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

## 委員會具豐富專業知識，以監控及緩解現有及新興風險。

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

業務及支援單位的負責人為風險管理人員及第一道防線，確保在日常運營中完全遵守所有適用的企業政策和指引。監控職能單位的負責人作為第二道防線，負責執行和監控內部監控的有效性，並確保根據風險監控和評估流程有效地管理風險。

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／或紓緩風險及潛在損失。各業務單位、支援單位及監控職能一旦發現任何違規或不合規情況，須立即向合規團隊報告；此外，還須每年提交兩次完整的合規報告，由審核及風險管理委員會確認。

本集團的報告流程及財務管理亦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。

此外，我們的法律及公司秘書部每季向董事會提供法律及監管規定的更新資料，並定期審視及更新我們的企業政策及指引，從而確保遵循最新的法律及監管規定、國際最佳常規，並採納任何內部審計部的建議。

該等措施有助於有效監察本集團各業務單位的合規情況，為已識別的每個個案排列優次，並確保作出準確報告及適時跟進。

### 財務匯報

董事會確認對下列事項承擔責任：

- 根據《香港財務報告準則》、《上市規則》及香港《公司條例》之規定，編製各財政年度之財務報表，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損益情況；
- 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；
- 就任何嚴重偏離會計準則之情況申明理由；
- 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；及
- 妥當存置會計紀錄，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。

# 企業管治報告

## 內幕消息

本集團已採納企業資料披露政策，其中載列處理及發布內幕消息的程序及監控措施，尤其注重向投資者、分析員及媒體披露重要資料。該政策亦指定可以代表希慎發言的人士，以及清楚概述與各界持份者進行溝通的責任。有關詳情登載於本公司網站：[www.hysan.com.hk/governance](http://www.hysan.com.hk/governance)。

希慎亦成立資料披露委員會以推動劃一的披露實務，目的是根據適用的法律及監管要求和企業資料披露政策，適時、準確、完整及公平地發布和披露本集團的內幕消息。

對於任何涉及潛在股價敏感資料或內幕消息的事宜，業務單位必須將有關事宜上報資料披露委員會。資料披露委員會將評估該等資料的重要程度及性質，並立即告知董事會該等資料是否構成內幕消息，以及需作出的必要披露及／或合適的跟進措施。所有討論均會記錄在資料披露委員會的正式會議紀錄內，以應要求供董事會查閱。

## 舉報、反賄賂和貪污及其他主要集團政策

希慎致力貫徹高度的誠信、操守、開放及問責標準及優良的企業管治。我們的內部監控框架要求我們在營運中遵循一切適用的法律法規，且我們已制定相關政策和程序，以於關鍵營運層面貫徹本公司的核心價值和承諾，包括防欺詐、稅務和人權等等。有關政策詳情登載於本公司網站：[www.hysan.com.hk/governance](http://www.hysan.com.hk/governance)。

希慎已制定舉報政策，為舉報和處理舉報個案提供清晰程序，以便任何人士（員工或第三方）在發現與本集團有關的現有或潛在不當行為、舞弊或違規情況後，可在保密及匿名情況下，直接向本集團指定的獨立第三方舉報。相關個案繼而會向審核及風險管理委員會匯報，並在保密情況下及時調查。調查結果將向審核及風險管理委員會匯報，並抄送內部審計部。

為了在本集團內推動誠信誠實為本的文化，董事會亦於2022年採納了《反賄賂和貪污政策》，進一步強化我們在道德操守守則中確立的現有反貪污體系及常規。

我們認為，本集團的《操守守則》、《防欺詐政策》、《反賄賂和貪污政策》連同《舉報政策》，構成了我們內部監控框架的主要元素。為了貫徹誠信為本的營運實務，推廣希慎的核心價值及理想企業文化，我們定期就操守守則為全體員工提供培訓。

2023年並無錄得任何監管違規或已確認的不當行為、舞弊或違規事件。

## 可持續發展

### 可持續發展管治

管治框架對成功落實我們的可持續發展策略至關重要。董事會全盤負責有關可持續發展的事宜並於2020年成立可持續發展委員會，協助董事會監督本集團的企業責任、可持續發展及氣候變化所持的立場。



可持續發展委員會主要負責監督、評估及管理任何與環境、社會及管治相關風險和問題，及向董事會和審核及風險管理委員會匯報任何相關風險和問題。透過採用相同的風險評估標準，從而將任何由可持續發展委員會識別的環境、社會及管治相關風險納入我們的整體企業風險管理流程，作為本集團整個企業風險管理框架的一部份。

管理層面的可持續發展執行委員會及營運層面的可持續發展工作小組，確保本集團在業務運作中貫徹執行可持續發展策略及實務，同時亦負責協助董事會及可持續發展委員會確定目標、探索新舉措，以及識別和管控任何環境、社會及管治相關風險。

# 企業管治報告

## 可持續發展表現

年內，董事會繼續運用可持續發展策略的社區商業模式，專注於新發展項目及大型翻新工程方面的環境營運管理及可持續建築，同時為社區推出各種社會可持續發展措施。

希慎於年內的可持續發展框架及活動詳情載於：

- 於希慎網站www.hysan.com.hk登載的「2023年可持續發展報告」。
- 第118至第120頁的「可持續發展委員會報告」。
- 第121至第123頁的可持續發展報告一摘要。

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。報告已上載希慎網站(www.hysan.com.hk)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)以供公眾閱覽。本集團只印製有限數目的印刷本，主要用於派發予股東。

## 參與度

希慎深信持續參與及溝通對與持份者建立信任及理解至關重要。我們尤其重視與包括股東、僱員、投資者及更廣泛的社區在內的各界持份者互動。透過各種有效的溝通渠道闡明我們的遠景、使命及核心價值，讓我們的持份者了解我們的業務策略及展望，並讓我們了解他們的意見和回應他們的關注。

### 股東參與度

希慎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。

我們明白與本公司股東和投資者溝通的重要性，因而採納了股東通訊政策作為框架，讓股東能夠迅速、平等和適時地取得均衡及容易理解的本公司資料。根據《上市規則》的擴大無紙化機制，為突顯我們以可持續的方式加強與持份者溝通的承諾，股東通訊政策已於2023年更新。

透過以下措施，我們認為股東通訊政策於截至2023年12月31日止年度內得到有效落實：

- 本公司的中期及年度業績、中期報告及年報以及其他公司通訊(統稱「公司通訊」)<sup>附註</sup>，均按照《上市規則》規定，適時於聯交所及本公司的網站登載；
- 2023年股東周年大會以混合形式舉行，此舉使不願親自出席的股東或無法親自出席的海外股東亦有機會出席股東周年大會。股東可與董事及高級管理人員在網上平台上進行實時視像會面並提出問題。有關詳情請參閱下文「股東大會」一節；
- 我們一直透過各種通訊方式與傳媒、分析員及機構投資者保持溝通，例如，於2022年全年業績及2023年中期業績公布後透過網上直播、記者招待會及面對面會議舉行的新聞發布會及分析員簡報會。高級管理人員在網上平台及記者招待會上回應提問；

- 新聞稿及簡報會資料登載於本公司網站，讓持份者了解本集團的最新發展及提高透明度；
- 所持股權至少佔全體股東總投票權5%的股東可召開股東特別大會；
- 股東所作查詢均得到相關董事委員會或董事會(如需)的迅速處理；
- 為加強溝通，所有股東可透過公司秘書就影響本公司的各項事務，向董事或高級管理人員提出反饋意見及觀點；
- 本公司鼓勵股東透過希慎網站這個有效和可持續的溝通渠道，以電子方式查閱本公司的公司通訊；
- 我們邀請主要的代理人公司將通訊材料轉交股東，費用由我們支付；及
- 我們就最新的企業管治趨勢，積極與股東會投票顧問機構保持聯繫。

附註：

「公司通訊」指任何由希慎發布或將發布以供希慎證券持有人參考或作出行動的文件，包括但不限於，本公司的中期報告／年報、通告、通函和代表委任表格及《上市規則》內所指的其他「公司通訊」。

## 報告及透明度

希慎致力維持高水平的透明度，讓股東及其他持份者及時掌握本公司的財務及非財務表現、策略及展望。本集團亦確保以下報告及溝通均適時以高透明度及可查閱的方式發布：

- 於財政期間／年度結束後三個月內發布其中期報告及年報；
- 根據《上市規則》及／或《證券及期貨條例》的規定，或在董事會認為適當情況下自願發布涉及重要資料或事態發展的公告(以及通函，如需要)；
- 根據《上市規則》的規定於本公司網站登載所有公司通訊、董事及高級管理人員履歷、業務及可持續發展情況、管治架構、財務資料時間表及希慎其他最新資訊和發展；及
- 因應本公司股東周年大會及業績公告，於本公司網站登載有關的新聞稿、簡報會資料及網播。

公司通訊將以淺白語言及中、英文版本提供，方便股東理解。在向本公司或本公司股份過戶登記處發出合理書面通知或發送電郵至hysan14-ecom@hk.tricorglobal.com或cosec@hysan.com.hk後，股東有權在任何時間選擇公司通訊的語言版本(中文或英文)及／或收取方式(印刷本或電子方式)，費用全免。

## 股息政策

本公司致力為股東提供可持續而可觀的回報。根據本公司的股息政策，所有股東均有權收取股息。派息將視乎本集團的財務表現、未來資金需求、整體經濟及營商狀況等而定。

截至2023年12月31日止年度之財務資料時間表及股息相關日期載於第214頁的「股東資料」。

## 股東權利

董事會致力平等及公平對待所有股東。股東的以下權利獲充分認可及有效保護：

- 收取已宣布派發的股息、投票和出席股東大會的權利；及
- 召開股東大會及於股東大會提呈動議以供審議的權利。

董事會或所持股權佔全體股東總投票權至少5%的股東經簽署書面要求後，亦可要求召開股東大會。本集團有關股東召開股東大會／提呈動議的程序詳情登載於本公司網站。

## 股東大會

希慎的股東周年大會於每年5月左右舉行。作為本公司與股東進行溝通的主要渠道，周年股東大會為股東提供了解本公司業務表現的機會。董事，尤其是獨立非執行董事及董事委員會主席或彼等的授權代表、高級管理人員及外聘核數師均會出席股東周年大會，與我們的股東互動以了解他們的反饋及回應他們的問題。

為確保股東有足夠時間考慮，提呈決議案、股東周年大會通知、通函及其他相關資料的文件於股東周年大會舉行日期前超過30日向股東寄發。本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，我們於股東周年大會上的所有表決均以投票方式進行，由本集團的公司股份過戶登記處組織投票並進行監票。投票程序會於股東周年大會上進行投票前解釋。投票結果和董事於股東周年大會的出席情況均公布和登載於聯交所及本公司的網站。

### 2023年混合式股東周年大會

本公司於2023年5月16日以網上虛擬及實際出席的混合方式假座香港希慎道18號利園五期24樓The Community Lab的主會場舉行2023年股東周年大會。

除在主會場親自出席股東周年大會並投票外，股東亦可選擇透過網上直播的電子會議系統(「電子會議系統」)出席股東周年大會並投票。

透過電子會議系統出席的股東亦計入法定人數。

電子會議系統容許股東實時觀看大會過程直播、於問答互動平台以文字方式或致電提問及實時於網上投票，為股東提供等同親身出席的參與機會及投票權利。股東可使用電子會議系統觀看實時會議議事程序並參與投票。

本公司舉行混合式股東周年大會，以推廣包容性、參與度及透明度，並透過打破地域和空間限制的便利渠道，方便股東參與大會，保障股東出席股東大會之權利。網上股東周年大會讓我們的股東能夠在任何能連接互聯網的地方參與2023年股東周年大會，並與我們的董事、高級管理人員和核數師會面，猶比親身出席股東周年大會。此安排亦拓寬股東周年大會的參加範圍，讓不欲親身出席的股東或無法親身出席的其他海外股東提供靈活安排。

於2023年股東周年大會上議決的主要事項：

- 省覽截至2022年12月31日止年度之賬目報表以及董事報告與核數師報告；
- 重新選舉利蘊蓮連任為董事；
- 重新選舉卓百德連任為董事；
- 重新選舉利乾連任為董事；
- 重新選舉利子厚連任為董事；
- 續聘德勤·關黃陳方會計師行擔任核數師；
- 授予一般權力配發、發行及處理本公司額外股份，涉及股數不可超逾本公司已發行股份總數的10%，而所發行的任何股份折讓不得超過10%；及
- 授予一般權力購回不超逾本公司已發行股份總數10%的股份。於2023年股東周年大會上提呈的所有決議案均已獲股東通過。

## 2024年股東周年大會

2024年股東周年大會將於2024年6月5日舉行。會議詳情載於2024年股東周年大會通告，該通告構成連同本年報寄發的股東通函的一部分。2024年股東周年大會通告及代表委任書亦載於聯交所及本公司的網站。

## 投資者關係

希慎致力透過有效的雙向溝通與持份者及固定收益投資者、分析員及信貸評級機構維持坦誠及具建設性的對話。

我們透過不同渠道定期提供希慎營運及財務表現的最新資料，讓我們的持份者了解營商環境及本公司如何應對風險及挑戰。高級管理層定期主持與機構投資者的視像、面對面及電話會議，以及業績公布後簡報會的網上直播及新聞發布會。

本公司網站([www.hysan.com.hk/investor](http://www.hysan.com.hk/investor))亦設有「投資者」欄目，以及時提供本公司業務表現及主要發展的最新資料。

### 主要投資者關係活動日曆

2023年上半年	2023年下半年
<ul style="list-style-type: none"><li>• 年度業績公告 — 新聞發布會 — 分析員簡報會(亦提供網上直播)</li><li>• 業績公布後的路演</li><li>• 股東周年大會</li><li>• 投資者會議</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 中期業績公告 — 新聞發布會 — 分析員簡報會(亦提供網上直播)</li><li>• 業績公布後的路演</li></ul>

## 組織章程文件

本公司於截至2023年12月31日止年度內未對其組織章程文件作出任何變更。本公司組織章程文件之更新綜合版本均可於聯交所及本公司的網站查閱。

承董事會命

主席

利蘊蓮

香港，2024年2月22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本集團管理層分擔。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和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。

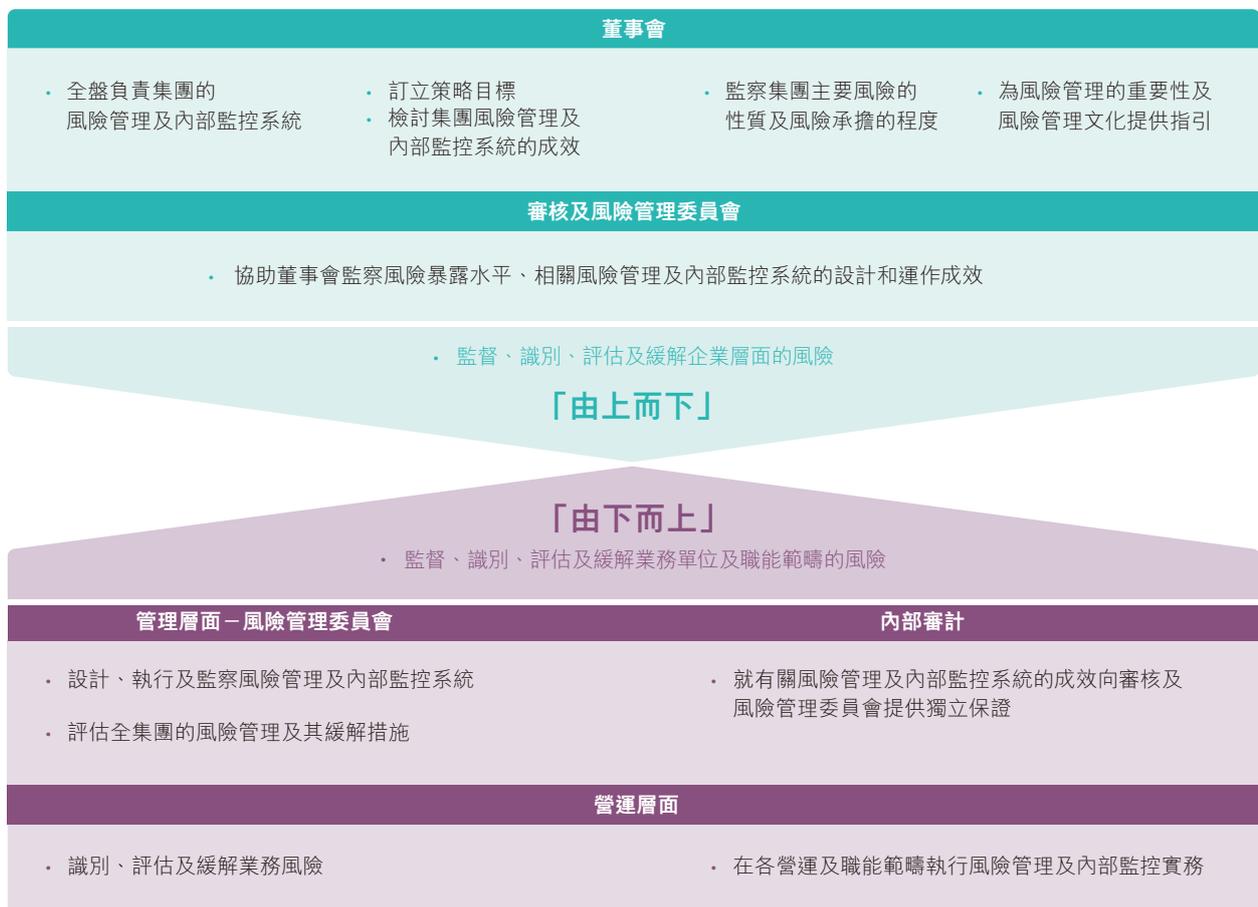
## 集團的風險管理與內部監控框架

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. 檢視主要業務風險和用於緩解、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. 檢視內部審計部提呈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. 檢視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表達自己意見時將其考慮在內。

## 希慎由上而下／由下而上的風險管理框架



# 風險管理與內部監控報告

## 2023年檢討風險管理及內部監控成效

於截至2023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、內部審計主管以及總法律顧問兼公司秘書確認，董事會認為本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本集團財務、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。本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，董事會亦考慮本集團內部審計、會計、財務匯報及業務支援職能的資源、員工的資歷／經驗，並認為其培訓及預算是充足的。

## 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」)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、廉潔及問責制。我們向全體員工(包括新入職員工)傳達正式的《操守守則》。自2016年起，我們已制訂了獨立的《舉報政策》，讓舉報者透過獨立第三方以保密方式提出疑慮，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月及2022年11月，我們分別採納了獨立的《防欺詐政策》及《反賄賂和貪污政策》，從而進一步推動道德操守文化並強調我們對欺詐、賄賂和貪污持「零容忍」的態度。於2023年11月，我們更新了防欺詐政策，以進一步加強健康的企業文化及高度的誠信和道德標準。於年內，概無重大相關事宜被提出。

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》，當中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。該聲明考慮了不同的程度的風險，定義本集團應避免且不應接觸的風險情景。

- **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、投資及策略發展)及職能範疇(包括財務、人力資源及行政、商業數碼科技、法律及公司秘書、企業傳訊及可持續發展部門)之中。

部門主管每年會檢討及更新部門的風險登記冊，確保監控措施適當地融入所有業務營運及有效地運行。

在管理層方面，風險管理委員會是由主席、執行董事及首席營運總監、首席財務總監、集團財務總監及內部審計主管組成。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。風險管理委員會亦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，確保對本集團的主要風險進行全面評估。管理層亦會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**—本集團的營運及業務已有成熟的營運流程配合運作。本集團的監控工作傳統上是建基於主管審查、職責分工及明確規定的實質及電子監控點。本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。

年度預算和規劃流程是集團一項關鍵的監控活動，它考慮了所有風險因素以及當前的經濟狀況和社會趨勢。在制訂業務計劃的過程中，所有營運單位均需要識別可能對實現業務目標有影響的重大風險。

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，以協助找出不足之處和適時採取補救措施。

鑑於本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，然後呈交予營運單位主管、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、敏感度分析以及生命週期分析。

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並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定期匯報最新情況。於2023年，審核及風險管理委員會舉行4次會議（2022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

本集團有一套穩健的流程，檢視各風險管治層架構並傳達相關風險。該流程包括(i)一套已融入其日常運作的持續流程，風險負責人能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，管理層定期就已識別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

- 檢視並特別標示各個業務部門不同層面的主要風險
- 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

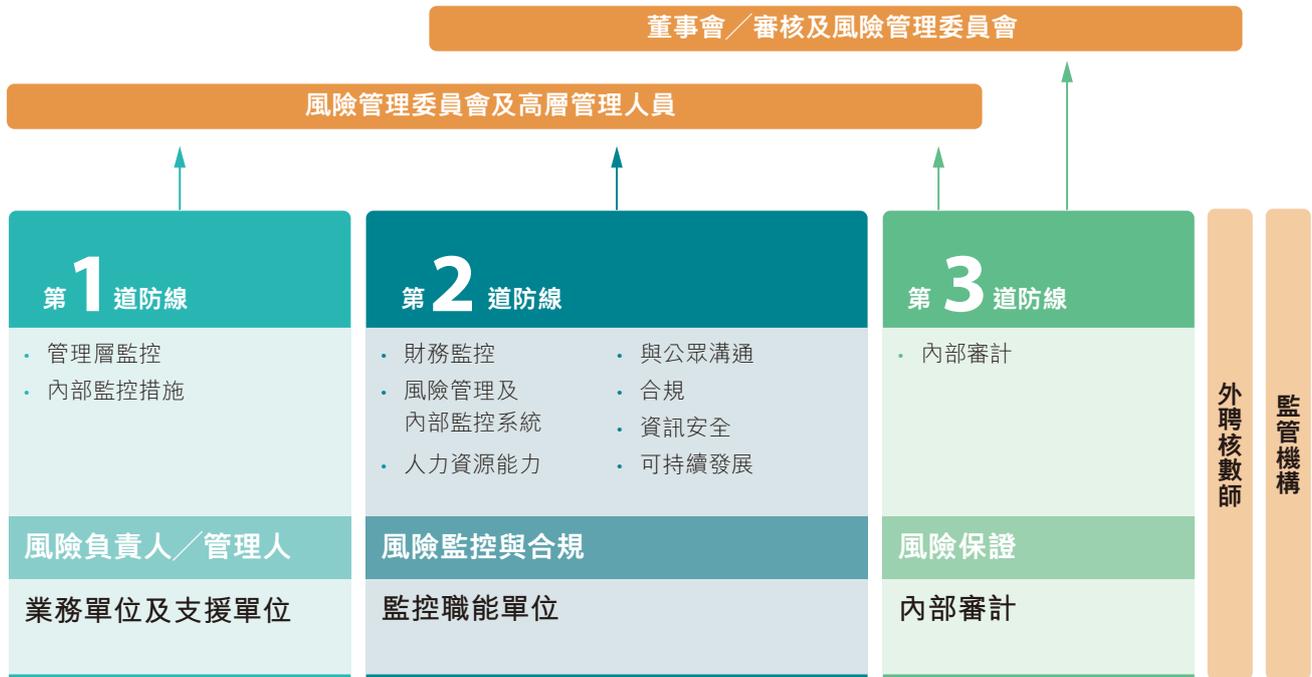
#### 風險匯報

- 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

# 風險管理與內部監控報告

## 希慎的「三道防線」模式

清晰的責任和穩健的監控措施，對幫助管理風險至關重要。自2017年，我們強化風險管治架構並採納「三道防線」模式以處理在本集團內分配和協調與風險及監控相關職責之問題。此舉加強了本集團在各部門及職能部門的風險管理能力和合規文化。



該模式旨在加強本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：



## 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：

2023年的風險			
風險範圍	水平變化	風險變化的描述	緩解措施
整體 營商環境	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>地緣政治緊張局勢、美國大選和貿易流動中斷帶來的不明朗因素繼續影響全球貿易、經濟及金融市場。</li> <li>持續的高息環境及歐美央行收緊貨幣政策，引發經濟衰退風險。</li> <li>經濟復甦缺乏動力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調整策略執行方案，聚焦財務紀律；保持流動資金以應對短期衝擊。</li> <li>繼續改善營運效率及生產力，並優先分配資源以推動業務復甦。</li> <li>致力策劃核心組合以實現資產保值；在新增長支柱中開拓新的增長來源。</li> </ul>
寫字樓業務	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>本地租賃需求依然疲弱。</li> <li>2023年，香港甲級寫字樓平均租金水平下跌，而在空置率居高不下及新供應即將湧現的情況下，跌勢或會持續。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推行多元靈活的租賃政策並維持多元化的租戶組合，確保租戶組合更具抵禦力。</li> <li>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。</li> <li>與強大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。</li> <li>與商舖物業組合相互扶持。</li> </ul>
商舖業務	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>由於利率上升以及本地房地產和股票市場低迷，市民減少消費。</li> <li>新商場的供應帶來競爭。</li> <li>遊客和消費者的行為變化，從商品轉向體驗式購物。</li> <li>深圳、海南等主要城市的競爭。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通過活化利園區物業組合加強商場商戶組合及購物體驗，以鞏固利園區作為奢侈品牌旗艦店集中地及潮流領導者的地位。</li> <li>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。</li> <li>加強與策略性租戶的長期夥伴關係。</li> <li>妥善平衡本地市民與遊客兩個市場分部的客戶組合。</li> <li>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。</li> <li>針對適合的現有顧客及潛在新顧客，致力進行推廣活動。</li> </ul>
住宅業務	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>經濟的不明朗因素削弱外籍人士對豪宅單位的需求。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推出靈活租賃政策，以配合客戶需要。</li> <li>繼續投資於優化住宅單位和公用地方的服務及空間，以吸引新租戶並提高租金。</li> </ul>

# 風險管理與內部監控報告

## 2023年的風險

風險範圍	水平變化	風險變化的描述	緩解措施
大埔住宅發展項目	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅銷售市場的不活躍及高利率，導致銷售進度放緩，增加存置成本。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調整銷售計劃及獎勵措施，緊貼市場需求適時推售有關物業。</li> </ul>
加路連山道商業發展項目	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>由於本港及全球經濟仍然不明朗，商用物業市場的前景亦蒙上陰影。</li> <li>全球通脹及供應鏈中斷，可能導致建築成本失去預算及工程進度延誤。</li> <li>地基工程於2023年完成並展開上層建築工程，項目進展令人滿意。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>確保項目以專業手法悉心設計，可滿足未來市場需求且具有競爭力。</li> <li>以優於同儕的綠色建築標準，並以切實有力的可持續發展特色開發該項目。</li> <li>管理委員會密切監察招標流程及施工計劃，以管理建築成本及進度。</li> </ul>
土瓜灣住宅發展項目	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>由於本港及全球經濟仍然不明朗，住宅發展項目的前景亦蒙上陰影。</li> <li>全球通脹及供應鏈中斷，可能導致建築成本失去預算及工程進度延誤。</li> <li>項目進展令人滿意。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>確保項目以專業手法悉心設計，可滿足未來市場需求且具有競爭力。</li> <li>把握合適時機推出市場。</li> <li>管理委員會密切監察招標流程及施工計劃，以管理建築成本及進度。</li> </ul>
上海投資物業—上海利園	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>辦公室範圍的資產增值工程已完成，並於2023第一季開始招租。</li> <li>零售範圍的正進行資產增值工程，進展順利。</li> <li>當地經濟活動復甦乏力，辦公室需求及租金仍受抑制。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>因應當地營運需要，明確制定並實施資產管理計劃、財務及營運監控以及合規程序。</li> <li>在香港總部支援下成立實力雄厚、經驗豐富的當地團隊。</li> </ul>
人力資源	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>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，集團仍然面臨激烈競爭。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善工作環境、待遇及重視員工福利，有助更有效地聘請新員工及挽留優秀人員。</li> <li>透過科技支持及流程自動化提高員工效率。</li> <li>利用網上流動學習、希慎論壇、領袖計劃培育並發展人才。</li> <li>透過見習行政人員培訓計劃、Agile Leader Program等吸引或挽留人才。</li> <li>加強作為僱主的品牌效應。</li> </ul>

## 2023年的風險

風險範圍	水平變化	風險變化的描述	緩解措施
網絡安全	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業面臨的網路安全攻擊風險增加，可引致營運風險、聲譽受損和第三方索賠。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>實行定期的網路安全檢視及升級以緩解風險。</li> <li>向全體公司員工推出全新的安全意識培訓課程，以提升他們的網路安全意識。</li> <li>聘請外部專業人士對企業基礎設施進行技術審查。</li> <li>推行網路安全政策和程序以及為網路風險投保。</li> <li>已向所有員工提供有關網路安全風險及保護指引的資訊。</li> <li>持續監察主要風險指標。</li> </ul>
環境、社會及管治(包括氣候變化)	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>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，包括對氣候風險的管理。</li> <li>新的合規要求。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持續檢視環境、社會及管治的合規要求以及內部與外部持份者對可持續發展表現的期望。</li> <li>制定氣候變化政策及更新其他可持續發展相關政策，比如環境政策和安健政策。</li> <li>聘請獨立的專業顧問對淨零碳目標進行差距評估。</li> <li>制定氣候行動路線圖，包括短期及長期舉措。</li> <li>根據氣候相關財務揭露工作小組(TCFD)的建議，規劃與實體及轉型風險評估有關的情景分析。</li> <li>採納更多技術及創新解決方案，以支持希慎的減碳之旅。</li> <li>加強應用可持續發展融資來推行綠色及社會措施。</li> </ul>

# 風險管理與內部監控報告

## 2023年的風險

風險範圍	水平變化	風險變化的描述	緩解措施
有關氣候變化的環境管理	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>極端天氣事件發生頻率增加。</li> <li>隨著社會邁向低碳未來，氣候變化影響希慎的策略及投資。</li> <li>氣候變化影響物業組合內建築物的營運及管理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期進行風險評估並加強對極端天氣情況的預防措施(例如維護引水和排水河道)。</li> <li>定期檢討與氣候變化相關的轉型風險及實體風險。</li> <li>定期更新應變計劃。</li> <li>監察現有建築物及新發展項目的碳排放量。</li> <li>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以管理日常營運風險。</li> <li>投資可再生能源。</li> <li>應用新科技緩解營運風險。</li> <li>評估及加強室內空氣質素。</li> </ul>
客戶資料保護及保障私隱	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務科技急速發展，個人資料有可能循電子平台及其他渠道被收集。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>實施各種流程、職責安排及監控措施，以持續建立全面的資料及私隱管理及保障方針。</li> <li>設立資料私隱管理小組，監督私隱風險和監控系統，並推出新的個人資料管理措施。</li> <li>進行全面的私隱合規審查。</li> <li>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。</li> <li>設立中央資料私隱目錄，以追蹤個人資料私隱的風險及監控情況。</li> <li>過去3年未有接獲有關客戶資料或客戶私隱洩漏的重大個案呈報。</li> </ul>
反欺詐及反貪污	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>希慎持續在全集團推行業務多元化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以採納反欺詐政策為框架，輔以全面的反欺詐程序及指引。</li> <li>採納一項獨立的反賄賂和貪污政策，以推廣健康的企業文化及高度的誠信和道德標準。</li> <li>已實行道德操守守則及舉報政策並定期進行檢討。</li> <li>已建立獨立舉報渠道。</li> <li>已識別全集團的潛在欺詐風險，過去3年未有接獲相關個案呈報。</li> </ul>

附註：



「內在風險」上升(即在未考慮緩解風險措施前)



「內在風險」下降



「內在風險」相若

## 於2023年我們為提升內部監控環境及活動而落實的舉措

除上述行動外，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：

<b>監控環境－合規政策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我們為政策負責人在建立和持續檢討公司政策及程序方面訂立了明確指引，確保該等政策及程序能夠充分應對業務及策略發展，並緩解相關的新生風險。</li> <li>我們對反詐欺政策、反賄賂和貪污政策以及集團舉報政策進行年度審查，以確保為我們的詐欺風險管理，以及防止和監測挪用行為提供充足的指引。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 持續檢討流程確保合規。</li> </ul>
<b>監控環境－風險評估與監控自我評估問卷</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立線上系統以協助風險負責人進行年度風險評估及自我監控問卷。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 系統化及有效地管控風險。</li> </ul>
<b>監控環境－集團的道德操守</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我們的審計持續從不同角度評估本集團道德相關的目標、計劃及活動之設計、實行及其效益，包括上層定調、報告結構、溝通方式等。以往涵蓋道德要素的審計例子如下：</li> <li>• 2023年財務與庫務審查</li> <li>• 2022年市場推廣營運詐欺風險管理</li> <li>• 2022年企業傳訊審查，其中涵蓋可持續發展的治理</li> <li>• 2021年文化審計</li> <li>• 2023年及2020年資料私隱審計</li> <li>• 2021年住宅營運詐欺風險管理</li> <li>• 2018年人力資源審計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 維持本集團員工的高道德標準。</li> </ul>
<b>監察工作－發展項目成本審查</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>隨著本集團繼續執行若干策略發展項目，包括加利連山道項目及大型資產增值工程，我們對發展項目進行持續及定期成本及監控審查，以確保有適當的措施管理發展項目的成本。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 持續監察確保有效管控發展項目成本。</li> </ul>

風險管理委員會  
香港，2024年2月22日

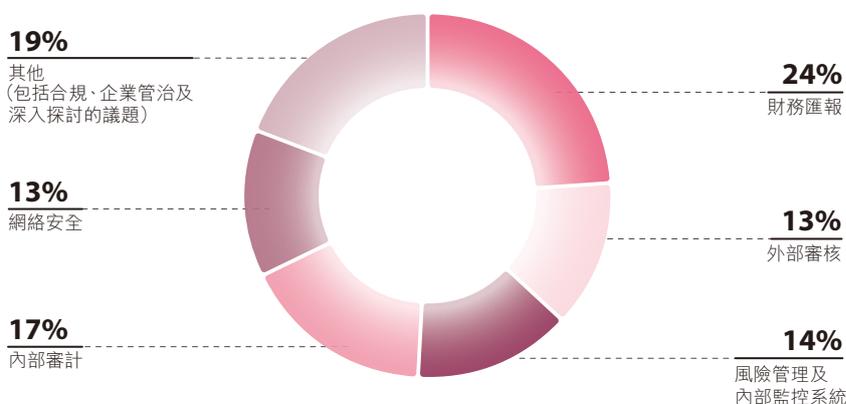
# 審核及風險管理委員會報告

## 各位股東：

我們欣然提呈2023年審核及風險管理委員會報告，其中概述委員會於年內進行的工作。

於2023年，委員會繼續為董事會於檢討本集團的風險管理與內部監控系統、監察內部與外聘核數師，及監督財務匯報程序的工作中擔當重要監督角色。委員會於年內進一步對本集團應對風險的整體方法進行獨立公正的監督，並就本集團的風險胃納、風險概況及風險承受水平提出相關建議。

## 委員會年內的活動及議程時間分布



<b>2023年的組成</b>	潘仲賢*(主席) 卓百德* 范仁鶴* 利憲彬  * 獨立非執行董事
<b>獨立性比重</b>	75%
<b>會議安排</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>年內，審核及風險管理委員會已舉行4次會議，其中2次會議主題為應對動態風險(包括網絡安全)並加強對風險管理的監察職能。</li><li>與外聘核數師及內部審計主管在管理層不在場的情況下舉行了2次會前會議，以進一步鼓勵開誠公布的對話及保證。</li></ul>
<b>2023年及2024年摘要</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>強化與風險管理有關的公司政策及程序。</li><li>對發展項目及大型資產增值項目進行採購監控檢討。</li><li>加強本集團的資料私隱管理。</li><li>根據上市規則的規定持續監督及強化風險管理及內部監控系統。</li><li>加強資本及財務管理的治理與監督。</li><li>檢視及更新反詐欺政策。</li><li>檢視及更新其職權範圍。</li></ul>

## 角色及權力

審核及風險管理委員會主要角色及權力包括：

- 監督本集團的財務管理及報告程序；以及監督由外聘核數師執行的工作；
- 檢視及評估本公司的風險管理和內部監控系統；
- 評估及檢視集團的風險胃納；
- 檢視本集團所面對主要風險之報告；
- 檢視本集團內部審計、會計及財務匯報職能的資源、員工的資歷、技能及經驗，以及他們的培訓課程和預算是否足夠；
- 檢視及確保本公司政策和程序的充足性，以及集團合規框架的有效性；
- 檢討本公司內部審計職能的成效；及
- 監察本公司與外聘核數師的關係及非審計服務。

## 活動

於2023年2月召開之會議，詳情載列於2022年年報。

2023年3月到2024年2月期間，審核及風險管理委員會舉行了4次會議。董事會主席及高級管理人員(包括執行董事及首席營運總監、首席財務總監和集團財務總監)、內部審計主管、外聘核數師及獨立專業估值師出席會議，匯報最新情況及回答相關問題，並協助委員會推進決策過程。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個月的會議

2023年5月	2023年8月	2023年11月	2024年2月
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內部審計報告</li> <li>• 網絡安全</li> <li>• 深入探討業務風險及挑戰</li> <li>• 法律及監管資料更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中期業績</li> <li>• 內部審計報告</li> <li>• 外聘審核報告</li> <li>• 法律及監管資料更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外聘審核進度報告</li> <li>• 物業估價</li> <li>• 內部審計報告</li> <li>• 年度風險管理審查及結果</li> <li>• 網絡安全</li> <li>• 年度資源充足性審查</li> <li>• 檢視及更新反詐欺政策</li> <li>• 法律及監管資料更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全年業績</li> <li>• 內部審計報告</li> <li>• 物業估價</li> <li>• 年度風險管理及內部監控有效性審查</li> <li>• 外聘核數師的有效性和獨立性</li> <li>• 外聘審核完成的報告</li> <li>• 2024年外部審核計劃</li> <li>• 持續關連交易年度審查</li> <li>• 檢視及更新其職權範圍</li> <li>• 法律及監管資料更新</li> </ul>

# 審核及風險管理委員會報告

## 財務報告

審核及風險管理委員會與管理層及外聘核數師檢視和討論截至2023年6月30日止6個月之未經審核財務報表、截至2023年12月31日止年度之經審核財務報表及截至2023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。

按此流程，管理層負責編製集團的財務報表，包括選擇和應用適當的會計政策，而外聘核數師則負責審核和驗證集團的財務報表，同時評估集團在這方面的內部監控措施。董事就財務報表作出的正式責任聲明載於本年報的「企業管治報告」。

委員會根據外聘核數師的審核工作及下述內容檢視及提出建議：

- 與外聘核數師及內部審計主管討論其相關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於2023年6月30日及2023年12月31日估值的投資物業；及
- 與管理層及外聘核數師共同審核截至2023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

本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：

### 公司政策及程序

我們為政策負責人在建立和持續檢討公司政策及程序方面上加強並訂立了明確指引，以確保該等政策及程序能夠充分應對業務及策略發展，並緩解新出現的相關風險。

我們於2023年檢視及更新反詐欺政策，透過該獨立政策，進一步推廣道德文化，並強調我們對欺詐的「零容忍」態度。我們於2022年採納的反賄賂和貪污政策，亦作為獨立的政策加強及擴大希慎現行的反貪污制度和實務。

我們亦對集團的舉報政策進行年度檢視。根據該政策，僱員和與集團有業務往來的相關第三方(如顧問、承辦商、供應商、代理人及顧客)均可就與集團有關事務的不當、舞弊或違規行為，以保密或匿名形式表達關注。審核及風險管理委員會確保所表達的關注會得到適當的調查和跟進。

### 檢討採購監控措施

隨著本集團繼續推行多項策略發展項目(如加路連山道項目及大型資產增值項目)，我們加強了對發展項目採購流程的風險管理方針。

本集團已進行多次檢討以加強指定職能部門的採購監控程序，更新採購政策以應對職能部門的特定需要，當中以防範欺詐風險為重點。

## 資料私隱

我們設立資料私隱管理小組，監督本集團的資料私隱風險和監控系統。我們亦加強了本集團的資料私隱管理程序，訂明有關資料收集、存取、資料目錄保管、內部及外部通訊以及事件應變方案的指引，以建立處理個人資料的意識，並確保所有職能範疇都遵循資料私隱管理程序。

本公司亦對主要業務和支援單位(包括新成立的上海業務)進行了全面的資料隱私合規審查，以確保其在收集、使用、儲存和保存個人資料的過程中遵守適用的隱私法規及我們的相關公司政策和聲明。所有員工也必須完成有關資料隱私的強制性年度培訓，以更新其對資料隱私實務和法規的知識和理解。本公司在保障資料私隱方面堅定不移的承諾和努力，在個人資料私隱專員公署舉辦的「私隱之友嘉許獎2023」中獲得認可並榮獲金獎。

## 內部監控

在收購上海利園項目後，本集團已將公司政策，以及財政及營運監控措施擴展至上海辦事處，確保該項目符合本集團的企業管治、風險管理及內部監控政策，同時能應對上海本地業務特有的風險。

我們根據《上市規則》的規定，持續監督及強化內部監控。

## 資本及財務管理

針對經濟環境疲軟、本集團對重大建設項目的資本承擔、高息環境等風險增加的情況，我們加強了資本及融資結構的監控及管理。管理層(i)持續監控公司的信貸指標、現金部署、融資計劃、流動性緩衝和融資成本；(ii)根據市場環境和前景採取適當行動；以及(iii)董事會提供季度和特別報告。

## 媒體政策及實務

我們定期檢視本集團的公司通訊業務，強化透過傳統媒體及社交媒體向公眾傳播資訊的意識及實務。

此外，審核及風險管理委員會：

- 評估有關本集團策略實施的財務事宜；
- 根據高級管理層制定的整體方針，考慮本集團主要的企業風險，包括整體營商環境、營運風險和環境、社會及管治風險和合規性；
- 考慮管理層提出的主要迫切風險及風險記錄表；
- 檢視可能影響本集團的最新法律及監管資料和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為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；
- 檢視本集團內部審計、會計及財務匯報職能的資源、員工資歷、經驗，以及他們的培訓和預算是否足夠；及

## 審核及風險管理委員會報告

- 根據下述內容檢討2023年的年度風險管理及內部監控系統：
  - 內部審計部對本公司截至2023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；
  - 管理層就主要風險、風險水平變動及緩解措施提供的定期報告，以及與已識別的主要風險(詳述如上)有關的特別報告；
  - 內部審計部定期報告，包括其提出建議的實施情況；
  - 管理層對控制有效性認證和確認，當中涵蓋財務、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，以及在營運部門採用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財務匯報週期之監控漏洞。

### 資訊安全

審計與風險管理委員會十分注重資訊安全，對網路安全風險負有首要監督責任。資訊安全話題為委員會在5月及11月的委員會會議議程中的常設事項。委員會在委員會會議上投入大量時間多次討論該議程，管理層向委員會定期提供集團資訊安全相關事宜的最新資料，包括基礎設施安全的定期審查和保險，以及強化系統最新情況。

### 技術基礎設施安全審查

我們聘用專業服務供應商對本集團的技術基礎設施進行深入的安全審查和滲透測試，以識別及緩解網絡安全風險，並突出潛在的漏洞問題，為加強網路保護提供指導。

年內，委員會亦對資訊系統進行持續檢討，以確保現有網路安全系統符合必要的標準及要求，有效保護集團免受網路威脅。在考慮管理層提供的最新資料後，委員會對外部專家評估當前資訊安全系統已足夠且符合目的而感到滿意。

為增強對網路安全重要性的認識，加強公司整體安全狀態，所有員工每年都必須參加「網路安全意識培訓」。於2023年，我們為所有員工提供了定制的網路安全意識培訓計劃，該計劃由一系列涵蓋廣泛相關主題的培訓組成。

### 第三方資訊安全

本集團已實施安全政策，以管理支援和維護我們的系統的第三方供應商。該等供應商經評估後，如有需要，將採取額外的安全控制措施以保護我們的系統和使用者資料。此外，本集團定期對供應商進行審查以確保其持續符合我們的安全標準。同時，我們已實施各種措施控制於特定時間和持合理理由的登錄之授權。我們亦詳細記錄每個支援請求，以防止任何未經授權的操作，並定期審查及更新所有的控制流程。

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的資源、員工資歷、經驗、他們的培訓和預算)，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、網絡安全、內部審計、風險管理或內部監控職能構成影響的重要事項。

### 為確保外聘核數師獨立性所採取的措施包括：

- 詳細評估外聘核數師的獨立性、服務質素及薪酬水平；
- 由外聘核數師出具對核數師獨立性的年度確認書；
- 外聘核數師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標準、獨立政策及適用於其審核工作的規定；
- 本集團外聘核數師(及其附屬機構)提供的任何非審計服務的授予均須遵守本集團的採購政策，該政策與所有其他第三方供應商關係一致；
- 所有非審核服務均已獲審核及風險管理委員會事先批准；及
- 適當的政策及程序已制定，以識別審核服務、非審核服務及可能有損核數師獨立性而被禁止的非審核服務。外聘核數師已確認其在提供非審核服務方面的獨立性。

截至2023年及2022年12月31日止年度的外聘核數師服務及費用摘要如下：

	2023年 百萬港元	2022年 百萬港元
審核服務	<b>3.5</b>	3.5
非審核服務		
— 經常性服務(附註a)	<b>0.6</b>	0.6
— 一次性交易		
• 技術服務(附註b)	<b>7.0</b>	6.2
• 其他服務(附註c)	-	0.4
合共	<b>11.1</b>	10.7

附註：

- (a) 經常性服務包括符合財務、會計或監管報告事宜所需的法定合規、監管或政府程序。
- (b) 德勤諮詢(香港)有限公司(「德勤諮詢」)被任命為希慎的客戶關係管理(「CRM」)平台提供技術服務、系統整合及應用管理服務，基於其在實施類似CRM解決方案方面所展現的專業知識，過去項目展現的良好記錄，透過嚴格的招標流程提供有競爭力的價格。為維持審計師的獨立性，外聘核數師確認該技術服務由德勤諮詢的專業人士提供，並非審計業務團隊成員，且德勤諮詢在提供該服務期間不承擔任何管理責任。
- (c) 其他服務包括交易合規審查所需的鑑證服務(例如上市規則所定義的主要交易和發行擔保票據)。委聘外聘核數師可確保鑑證工作的效率及一致的質素，亦透過善用外聘核數師對本公司現有知識來降低成本。

# 審核及風險管理委員會報告

## 外聘核數師

本集團聘請德勤·關黃陳方會計師行擔任本公司外聘核數師，我們認為其獨立性對我們的企業管治成效至關重要。為監督本集團與外聘核數師的關係及確保外聘核數師的獨立性，審核及風險管理委員會：

- 就集團2023年全年業績檢討並考慮外聘核數師的委聘條款(包括2023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；
- 檢視外聘核數師的審核進度報告；
- 對核數師的獨立性、資歷、專長及服務進行年度評估及繼續表示滿意；
- 審閱並考慮外聘核數師2023年之審計服務計劃以及就審核2023年中期業績而委任外聘核數師的聘用條款；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2023年度之外聘核數師。

審核及風險管理委員會與本集團對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而感到滿意。

## 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、具體的重大內部審計調查結果詳情、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，內部審計將持續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。

## 評估

於年內進行的董事會及董事委員會評估過程中，已確定審核及風險管理委員於2023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73至第74頁))

成員出席記錄於第71頁的列表披露。

審核及風險管理委員會成員

潘仲賢(主席)

卓百德

范仁鶴

利憲彬

香港，2024年2月22日



「在經驗豐富、勤勉盡責、勇於探索的主席的帶領下，成員積極參與會務。」

於2023年董事會評估中收取的董事意見。

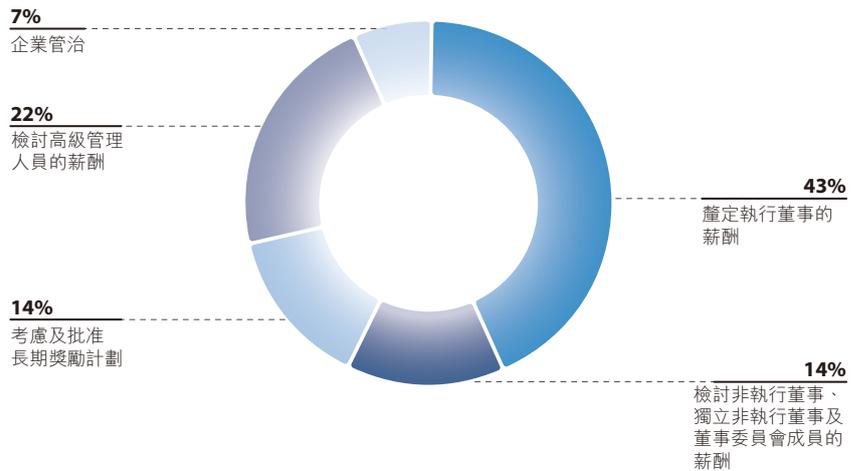


# 薪酬委員會報告

## 各位股東：

我們欣然提呈2023年薪酬委員會報告。薪酬委員會的主要職責是就制定薪酬政策，釐定董事及高級管理人員的薪酬組合及獎勵計劃等事宜向董事會提出建議，並確保董事及高級管理人員的薪酬與其資歷及能力相稱，且符合本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布



<b>2023年的組成</b>	范仁鶴*(主席) 鍾郝儀*(於2023年5月16日獲委任) 卓百德*(於2023年3月1日獲委任) 潘仲賢*(於2023年5月16日不再擔任成員之職務) 利子厚(於2023年3月1日不再擔任成員之職務)  *獨立非執行董事
<b>獨立性比重</b>	100%
<b>會議安排</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>每年至少舉行1次會議</li> <li>於2023年召開1次會議</li> </ul>
<b>2023年摘要</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>考慮董事及高級管理人員之薪酬</li> <li>考慮薪酬架構</li> <li>考慮及批准採納長期獎勵計劃</li> <li>檢視及更新其職權範圍</li> </ul>

# 薪酬委員會報告

## 角色及權力

薪酬委員會主要角色及權力包括：

- 檢討本集團有關執行董事及高級管理人員薪酬框架或一般政策，並向董事會提出建議；
- 檢討及釐定執行董事及高級管理人員之薪酬，當中參考管理層的建議；
- 在股東大會上獲得股東批准之前，檢視應付予非執行董事、獨立非執行董事及董事委員會成員之袍金並向董事會作出建議；及
- 檢視與股權獎勵計劃相關之事項（包括與《上市規則》第十七章所述股份計劃相關之事項）、退休金計劃中主要條款的變動及任何對公司有重大財務、聲譽和策略影響的新薪酬福利計劃的主要條款。

## 活動

執行董事及管理層有機會獲邀出席薪酬委員會會議，匯報最新資料及／或回答相關問題，以協助促進決策過程。而董事一概不會參與決定其本身的薪酬。

2023年2月舉行的會議詳細內容於2022年年報作出披露。

薪酬委員會於2024年2月召開了1次會議，議程包括：

- 批准執行董事2024年薪酬組合及2023年與表現掛鉤的花紅；
- 審議非執行董事、獨立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組合；及
- 審議並更新薪酬委員會的職權範圍。

成員出席記錄於第71頁的列表披露。

年內，薪酬委員會亦以書面決議的方式贊成、批准及建議採納新的長期激勵計畫。

## 薪酬政策

我們肯定具透明度的薪酬政策及實務的重要性，相關政策及實務乃建立於三大基石：

### 1. 富有成效的企業管治

- 董事概不會參與釐定其本身的酬金；
- 執行董事的薪酬組合由薪酬委員會審議及批准；
- 非執行董事及獨立非執行董事的薪酬由董事會根據薪酬委員會的建議批准，並須經股東批准；
- 高級管理人員及部門主管的薪酬組合由薪酬委員會審議及批准；及
- 需要時尋求獨立專業意見。

## 2. 市場基準

- 香港地產發展商及於聯交所主板上市並從事與房地產相關業務的公司被選為比較對象，用以釐定董事袍金及執行董事和高級管理人員薪酬的基準。

## 3. 與表現掛鈎

- 執行董事及高級管理人員的薪酬組合及架構須反映對所有參與者一視同仁，根據財務和營運目標，及與本集團長遠策略、企業文化和核心價值一致的行為能力，作為定量和定性的績效評估之考量。
- 為鼓勵業績與長遠持續增長之間的良好平衡，根據所制定的長遠目標和發展計劃，並考慮與本集團長遠策略、文化及核心價值等的一致性，對長遠貢獻作出檢視及評估。

## 執行董事及高級管理人員之薪酬政策

本集團之薪酬方針是提供一個公平且符合市場水平的薪酬以招攬、挽留及鼓勵優秀的執行董事、高級管理人員及員工。同時，獎勵必須與本公司的策略、企業文化、核心價值、表現以及股東利益保持一致。

本集團已制定以下有關執行董事及高級管理層薪酬政策之準則：

- 薪酬委員會根據主要財務及營運表現目標，及與本集團長遠策略、文化及核心價值一致的行為能力，作為定量和定性的績效評估之考量，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，並在管理層避席下作出定期檢討；
- 透過行政人員股份計劃，股份獎勵計劃的承授人應增加其擁有之個人股份權益，以將其利益與股東利益掛鈎；
- 在釐定薪酬水平方針時，應確保本公司與會聘用相若人才的香港公司(尤其是房地產行業)具有可比性及競爭力，並在適當時尋求獨立專業意見；及
- 應考慮本集團其他員工之薪酬及僱用條件。

## 薪酬委員會報告

在審查和釐定執行董事和高級管理人員的薪酬時，薪酬委員會將考慮根據下列釐定因素和相應衡量標準所得出的整體成績：

分項	釐定因素
<b>固定薪酬</b>	
基本薪金及津貼	<ul style="list-style-type: none"><li>市場趨勢：市場整體及房地產業的薪酬加幅</li><li>相關職位及工作範疇的市場基準</li><li>公司表現(參考自集團營業額增長、出租率、物業支出比率、基本溢利等)</li><li>個人表現及貢獻<sup>附註1</sup>(與年度財務及營運目標比較，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)</li></ul>
<b>浮動薪酬</b>	
表現花紅	<ul style="list-style-type: none"><li>公司表現(參考自集團營業額增長、出租率、物業支出比率、基本溢利等)</li><li>個人表現及貢獻<sup>附註1</sup>(與年度財務及營運目標比較，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)</li><li>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)</li></ul>
股份獎勵	<ul style="list-style-type: none"><li>公司表現(參考自集團營業額增長、出租率、物業支出比率、基本溢利等)</li><li>個人表現及潛質、對本公司的長遠貢獻<sup>附註2</sup></li><li>購股權及／或股份獎勵授出水平按固定年薪之既定授出倍數而定</li></ul>

附註：

- 員工需進行中期及年度工作績效評核，並於期間設定財務及營業相關的個人績效目標，員工績效將於整個年度內受持續監測，並且每半年根據已訂立的績效目標進行評核。績效評核將根據所達成的績效目標，以及與本集團長遠策略、企業文化及核心價值一致的行為能力，決定其個人固定及浮動薪酬結果。
- 為鼓勵業績與長遠持續增長之間的良好平衡，根據所制定的長遠目標和發展計劃，以及考慮與本集團長遠策略、文化及核心價值等的一致性，對長遠貢獻作出審核和評估。

於2024年2月，薪酬委員會召開會議以考慮利蘊蓮及呂幹威的全年基本薪金，並決議其2024年度固定年薪分別為8,240,000港元及5,953,000港元，及其2023年度與表現掛鈎的花紅分別為12,360,000港元及6,048,000港元。

有關董事(包括個別執行董事)及高級管理人員2023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10、11及36。

## 非執行董事及獨立非執行董事之薪酬政策

非執行董事及獨立非執行董事之薪酬的主要指導原則如下：

- 制定之薪酬需能招攬及挽留擔任非執行董事及獨立非執行董事之優秀專才；
- 非執行董事及獨立非執行董事之薪酬由董事會訂立及須由股東在股東大會上批准，並應根據他們對本公司的投入程度及所作出之貢獻釐定；
- 訂立非執行董事及獨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
- 非執行董事及獨立非執行董事不可收取本公司之購股權及／或股份獎勵。

於2023年，除以下披露之董事袍金外，非執行董事及獨立非執行董事概無收取本集團其他報酬。此外，非執行董事及獨立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2023年，非執行董事及獨立非執行董事合共收取袍金3,432,000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2024年2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，以及需要相同人才的公司為類似職位所提供的袍金後，認為董事的袍金應維持原來水平。

非執行董事、獨立非執行董事及董事委員會成員現時的袍金列明如下。執行董事並不會領取任何袍金。

	現時年度袍金 港元	
<b>董事會</b>		
非執行董事及獨立非執行董事	280,000	(附註1)
<b>審核及風險管理委員會</b>		
主席	180,000	(附註1)
成員	108,000	(附註1)
<b>薪酬委員會</b>		
主席	75,000	(附註1)
成員	45,000	(附註1)
<b>提名委員會</b>		
主席	50,000	(附註1)
成員	30,000	(附註1)
<b>可持續發展委員會</b>		
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. 已獲董事會通過並自2020年1月1日起生效。

# 薪酬委員會報告

## 人力資源政策

本集團致力招攬、挽留及培訓致力於達致本集團之目標並恪守希慎之企業文化和核心價值的優秀員工。於2023年12月31日，本集團員工總數為516人(2022年：486人)。本集團的人力資源政策與企業目標一致，在於為股東的投資增值並取得可持續增長。人力資源方案、培訓及發展詳情載於「2023年可持續發展報告」內。

## 長期獎勵計劃：購股權計劃

本公司可不時採用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，另須根據上市規則之規定再經所有獨立非執行董事作出有關批授。主席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已發行股份總數的10%(即104,996,365股，約佔本公司於本年報日期之已發行股份總數之10%)。

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已發行股份總數的1%，即10,499,636股)。行使價須至少為下列兩者中的較高者：(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。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(「2015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2015計劃，2015計劃之有效期為10年，將於2025年5月14日屆滿。2015計劃的有關條款與2005計劃的條款大致相同。

根據2015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2015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已發行股份總數的10%(即106,389,669股，約佔本公司於本年報日期之已發行股份總數之10%)。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」2015計劃的10%之限額。此外，所有根據2015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於獲得行使時可發行的股份總數，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2015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已發行股份數總的1%，即10,638,966股)。行使價須至少為下列兩者中的較高者：(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。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，本公司將定期批授購股權。行使期為10年。歸屬期為3年，由授出日期的第1周年起平均分為3段時期授予，並於第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

由於2005計劃已於2015年5月9日屆滿，於2023年1月1日及2023年12月31日，2005計劃下已再無可供授予的購股權。年內，並無根據2005計劃授出購股權。

於2023年1月1日及2023年12月31日，根據2015計劃可供授予的購股權數量分別為98,048,673及98,579,673。年內，並無根據2015計劃授出購股權。

於2023年12月31日：

- 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708,000股本公司普通股，約佔本公司已發行股份總數之0.07%；
- 本公司根據2015計劃已授出而尚未行使之購股權，經行使可購入共7,386,067股本公司普通股(當中已完全歸屬的購股權，經行使可購入5,633,720股本公司普通股)，約佔本公司已發行股份總數之0.72%；及
- 根據2015計劃可發行之股份數目為98,579,673，約佔本公司已發行股份總數之9.60%。

## 薪酬委員會報告

年內，根據2005計劃及2015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)	年內變動			於2023年 12月31日 結餘	
				於2023年 1月1日 結餘	授出	行使		註銷/失效 (附註b)
<b>2005計劃</b>								
<b>執行董事</b>								
利蘊蓮	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
<b>其他員工參與者</b>								
	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	-	-	(10,000)	36,000
	31.3.2015	34.00	31.3.2016 – 30.3.2025	61,000	-	-	(14,000)	47,000
				1,082,000	-	-	(374,000)	708,000
<b>2015計劃</b>								
<b>執行董事</b>								
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
	28.2.2022	23.25	28.2.2023 – 27.2.2032	819,000	-	-	-	819,000
	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	179,000	-	-	-	179,000
呂幹威	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
	28.2.2022	23.25	28.2.2023 – 27.2.2032	400,000	-	-	-	400,000
	<b>其他員工參與者</b>							
	31.3.2016	33.05	31.3.2017 – 30.3.2026	106,000	-	-	(21,000)	85,000
	31.3.2017	35.33	31.3.2018 – 30.3.2027	208,667	-	-	(30,000)	178,667
	29.3.2018	41.50	29.3.2019 – 28.3.2028	260,000	-	-	(46,000)	214,000
29.3.2019	42.05	29.3.2020 – 28.3.2029	393,000	-	-	(63,000)	330,000	
31.3.2020	25.20	31.3.2021 – 30.3.2030	498,000	-	-	(95,000)	403,000	
31.3.2021	30.40	31.3.2022 – 30.3.2031	605,000	-	-	(115,000)	490,000	
31.3.2022	23.36	31.3.2023 – 30.3.2032	860,000	-	-	(161,000)	699,000	
				7,917,067	-	-	(531,000)	7,386,067

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周年起平均分為3段時期授予，並於第3周年全部授予。「行使期」將相應地於授出日期的第1周年後開始。
- (b) 於年內，根據該等計劃的條款而失效的購股權。

除上述者外，概無其他資料須按上市規則第17.07條規定予以披露。

## 一次性股份獎勵計劃

為紀念希慎於香港成立一百周年，本公司於2023年10月15日（「採納日期」）採納一次性股份獎勵計劃（「一百周年股份獎勵計劃」），以象徵本集團繼往開來，並致力於下一個一百年甚至更遠的未來為希慎取得歷久不衰的成功。一百周年股份獎勵計劃同時亦讚揚和肯定本集團僱員對希慎之成功所付出的不可或缺之貢獻。

一百周年股份獎勵計劃為一次性計劃，且僅由市場上購買的現有的本公司股份（「股份」）撥付。根據一百周年股份獎勵計劃的規定，執行委員會可按一百周年股份獎勵計劃的條款，全權酌情決定挑選任何本集團的僱員參與一百周年股份獎勵計劃（「選定僱員」），並向每名選定員工無償授出100股完全歸屬的股份（「獎勵股份」）。選定僱員在申請或接受獎勵股份時無須支付任何費用。根據一百周年股份獎勵計劃可授出之最高股份數目不得超過50,000股股份，相當於本公司於採納日期及本年報日期已發行股本之約0.0049%。截至本年報日期，根據一百周年股份獎勵計劃已再無可發行之股份數目。

年內授予的所有獎勵股份均已於2023年11月27日授出和歸屬，一百周年股份獎勵計劃於所有獎勵股份歸屬於選定員工後同日終止。本公司將不再根據一百周年股份獎勵計劃授出獎勵股份。

### 獎勵股份之變動

於年內，根據一百周年股份獎勵計劃向478名選定僱員授出（並完全歸屬）合共47,800股股份（約佔本年報日期已發行股份的0.0047%）。

年內，根據一百周年股份獎勵計劃已授出、歸屬、註銷／失效及尚未行使的獎勵股份的詳情如下：

姓名	授出日期	購入價 港元	歸屬日期 (附註a)	年內變動				
				於2023年 1月1日 結餘	授出	歸屬	註銷／失效 (附註b)	於2023年 12月31日 結餘
<b>執行董事</b>								
利蘊蓮	27.11.2023	-	27.11.2023	-	100	(100)	-	-
呂幹威	27.11.2023	-	27.11.2023	-	100	(100)	-	-
<b>最高酬金的5位僱員 (不包括執行董事)</b>	27.11.2023	-	27.11.2023	-	500	(500)	-	-
<b>其他員工參與者</b>	27.11.2023	-	27.11.2023	-	47,100	(47,100)	-	-
				-	47,800	(47,800)	-	-

附註：

- 所有授出之獎勵股份已於2023年11月27日（即授出當日）歸屬。
- 獎勵股份並未設有表現目標。
- 緊接授出獎勵股份日期前（即2023年11月24日），股份的收市價為15.22港元。
- 緊接獎勵股份歸屬日期前（即2023年11月24日），股份的加權平均數收市價為15.22港元。
- 獎勵股份於授出日期的公平值為每股15.04港元。本集團已應用香港財務報告準則第2號對獎勵股份進行會計處理。
- 於年內，根據一百周年股份獎勵計劃授出200股獎勵股份（總公平值為HK\$3,008）予執行董事，500股獎勵股份（總公平值為HK\$7,520）予最高酬金的5位僱員（不包括執行董事），及47,100股獎勵股份（總公平值為HK\$708,384）予其他員工參與者。

## 委員會的有效性

作為董事會評估流程的一部份，年內對委員會的有效性作正式檢討；所得出的結論是委員會的運作持續行之有效。

薪酬委員會成員

范仁鶴(主席)

鍾郝儀

卓百德

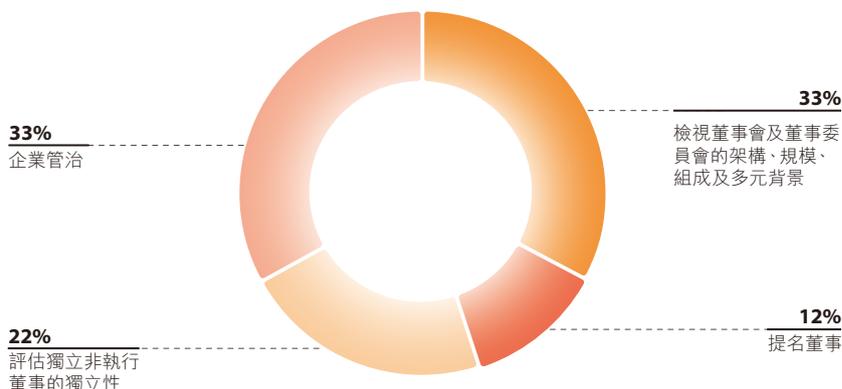
香港，2024年2月22日

# 提名委員會報告

## 各位股東：

我們欣然提呈2023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、規模、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營商環境的急速變化，董事的職責亦不斷演進。董事會時刻放眼未來，確保董事具備發揮最佳表現所需的技能和經驗。年內，我們欣然歡迎鍾郝儀女士加入董事會。

## 委員會年內的活動及議程時間分布



<b>2023年的組成</b>	利蘊蓮(主席) 鍾郝儀*(於2023年5月16日獲委任) 卓百德* 潘仲賢* 利乾 范仁鶴*(於2023年5月16日不再擔任成員之職務)  * 獨立非執行董事
<b>獨立性比重</b>	60%
<b>會議安排</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>每年至少舉行一次會議</li><li>於2023年召開一次會議</li></ul>
<b>2023年摘要</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>提名鍾郝儀為獨立非執行董事、薪酬委員會成員及提名委員會成員</li><li>審議希慎多元化議程，並檢視董事會層面上實現性別多元化目標的進程</li><li>審議董事會更新和重組董事委員會的組成，以在保持連續性的同時獲得新觀點</li><li>審議董事之重選及獨立非執行董事的獨立性</li><li>檢視及更新其職權範圍</li></ul>

## 角色及權力

提名委員會主要角色及權力包括：

- 檢視董事會的架構、規模、組成及多元背景，並就此提出建議，以配合本公司的企業策略；
- 檢視多元化政策；
- 按上市規則規定，檢視獨立非執行董事的獨立性；
- 監督董事會及高級管理團隊的繼任計劃；
- 監督本集團的人力資本，包括全體員工的多元性和性別比例；
- 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
- 在根據本公司的提名政策審慎考慮其是否具備所須的特質及價值觀後提出董事提名建議，同時亦考慮多元化方面(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)及我們的多元化議程，並適當考慮多元化政策載列的多元化效益。

### 董事招聘程序

物色各方面切合本集團業務及策略需要、具多元能力及業務經驗的人才

提名委員會主席與入圍候選人會面

提名委員會根據一系列準則(包括其經驗、技能和專業知識，以及董事會的整體多樣性)評估候選人的合適性

全體董事均有機會與首選候選人會面

提名委員會酌情向董事會提出建議

# 提名委員會報告

## 活動

提名委員會於2023年召開了1次會議。於委員會會議討論的事項詳情載列於下文。

### 董事會及董事委員會的組成

就董事會及董事委員會的組成，委員會：

- 考慮及批准提名鍾郝儀為獨立非執行董事、薪酬委員會及提名委員會成員，並提呈予董事會審批。該提名乃基於本公司的提名政策及多元化政策，及鍾郝儀所擁有豐富的資訊科技的跨國經驗及與建築行業相關知識。鍾郝儀之委任反映本集團透過引入來自多元化業務和專業背景的新觀點，致力降低董事的平均任期並擴大董事會的經驗範疇；
- 考慮及批准董事委員會組成的建議改動於年內落實，在引進新觀點的同時，亦維持連續性；
- 檢視希慎的多元化議程及實現性別多元化目標的進度。透過委任新的女性獨立非執行董事，董事會的女性董事比例於年內已超越33%的性別多元化目標，委員會檢視並確定最終目標為達致董事會層面的性別等均；
- 考慮董事會更新及繼任規劃，考量因素包括希慎的多元化議程，及長期服務的獨立非執行董事這個日益受關注的監管和管治問題；
- 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性，並協助作出策略性的決策；
- 評估董事會及董事委員會的架構、規模、組成及多元背景，並監察提升董事會成員技能和經驗之進程，同時根據本公司策略加強董事多元背景，盡量涵蓋不同範疇(包括性別)；
- 提名委員會對現時董事會的組成及規模合適度感到滿意；
- 檢視董事的投入時間。如董事的高度出席率所反映，委員會對於所有董事對公司的投入度，並透過他們在年內參與公司事務及在董事會和董事委員會會議上的討論為董事會作出貢獻而感到滿意(請同時參閱記錄在第71頁表中的董事出席紀錄)；
- 檢視在應屆2024年股東周年大會上期滿退任的董事及在董事會支持下膺選連任的董事之貢獻；
- 建議重新任命董事會董事；及
- 檢視董事及高級管理人員的培訓。

## 獨立非執行董事的獨立性

委員會評估各獨立非執行董事於年內的獨立性及投入度。董事會獨立性(包括獨立性評估過程)的詳情載列於第62至65頁。

委員會及董事會信納，儘管有關獨立非執行董事已服務一段年期，並於其他上市公司擔任不同性質的職位及／或擔任其他職務，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

委員會於年內檢視了提名政策及多元化政策(可於本公司網站查閱)，以分別確認提名程序，及實現根據《企業管治準則》設定的可計量目標進展。

## 委員會的有效性

作為董事會評估流程的一部份，年內對委員會的有效性作正式檢討；所得出的結論是委員會的運作持續行之有效。

提名委員會成員

**利蘊蓮**(主席)

**鍾郝儀**

**卓百德**

**潘仲賢**

**利乾**

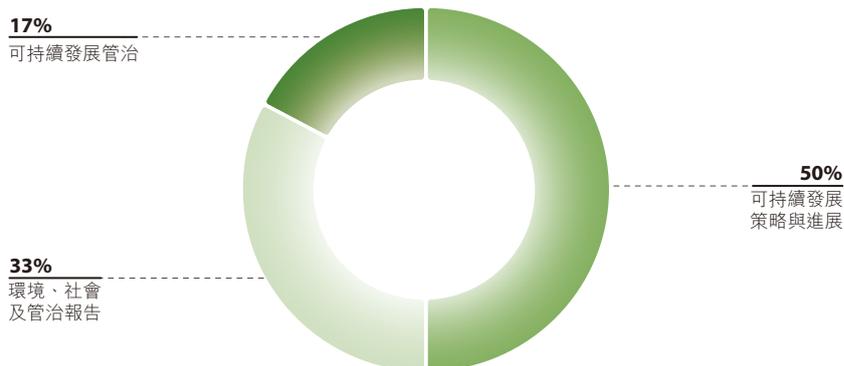
香港，2024年2月22日

# 可持續發展委員會報告

## 各位股東：

我們欣然提呈2023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在企業責任、可持續發展及相關政策上的整體願景和行動方案。委員會負責將任何與環境、社會及管治相關的風險和事宜提呈董事會垂注。委員會亦會就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布



<b>2023年的組成</b>	Young Elaine Carole*(主席)(於2023年5月16日調任為主席) 王靜瑛* 利子厚(於2023年3月1日獲委任) 范仁鶴*(於2023年3月1日不再擔任成員之職務) 捷成漢B.B.S.(於2023年5月16日不再擔任成員之職務)  * 獨立非執行董事
<b>獨立性比重</b>	66.7%
<b>會議安排</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 每年至少舉行一次會議</li><li>• 2023年舉行了1次會議</li></ul>
<b>2023年及2024年摘要</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 檢討及批准本集團的可持續發展策略</li><li>• 每季度檢討環境、社會及管治措施的進度及匯報氣候行動的最新情況</li><li>• 檢討可持續發展財務框架及措施</li><li>• 評估可持續發展風險及問題</li><li>• 檢視可持續發展報告</li><li>• 採納可持續發展相關政策</li><li>• 檢視及更新其職權範圍</li></ul>

## 角色及權力

可持續發展委員會主要角色及權力包括：

- 檢視及批准本集團的企業責任及可持續發展計劃、策略及政策、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；
- 檢視及評估環境、社會及管治相關風險並就此向董事會及審核及風險管理委員會(作為整個企業風險管理流程的一部分)匯報；
- 監察及檢視與本集團企業責任及可持續發展重點項目有關的現有及／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(包括但不限於相關由聯交所發行的《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

2023年2月舉行的會議詳細內容於2022年年報作出披露。

2023年3月到2024年2月期間，可持續發展委員會舉行了1次會議，並收到管理層就本集團可持續發展進度提供的季度匯報。管理層出席會議以匯報最新情況及回答問題，並協助委員會推進決策過程。於年內討論及／或考慮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

5月季度匯報	8月季度匯報	11月季度匯報	2024年2月會議
<ul style="list-style-type: none"><li>• 可持續發展進度匯報－2022年</li><li>• 監管資訊：聯交所有關環境、社會及管治的披露的建議修訂</li><li>• The Community Lab的最新情況</li><li>• 匯報氣候行動的最新情況</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 可持續發展進度匯報－2023年第2季度</li><li>• 政策及相關監管資訊，例如ISSB的簡介</li><li>• 員工認知訓練<ul style="list-style-type: none"><li>• 氣候變化</li><li>• 販賣人口</li><li>• 網路安全</li></ul></li><li>• 為持份者提供健康、藝術和文化計劃</li><li>• The Community Lab的最終測試情況</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 可持續發展進度匯報－2023年第3季度</li><li>• 政策及相關監管資訊，例如2023施政報告中聯交所採用ISSB的相關更新</li><li>• GRESB基準測試結果摘要</li><li>• 現有項目利園一期及利園二期的綠色建築認證</li><li>• 獎項和認可：<ul style="list-style-type: none"><li>• 利園一期及希慎廣場準零碳建築(ZCRB)認證</li><li>• 香港管理專業協會香港可持續發展獎2023典範獎</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 可持續發展進度匯報－2023年第4季度</li><li>• 2023年可持續發展報告</li><li>• 年度檢視環境、社會及管治職能的資源是否充足</li><li>• 年度檢視環境、社會及管治風險</li><li>• 匯報氣候行動的最新情況</li><li>• 採納可持續發展相關政策</li><li>• 檢視及更新職權範圍</li></ul>

# 可持續發展委員會報告

## 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，審議本集團的行動方案，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：

- 定期審議本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；
- 檢視為促進本集團可持續發展而採取的環境、社會及管治措施，包括我們為確保員工及社區的安全及福祉而採取的措施；
- 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措施；
- 檢視與環境、社會及管治相關的可持續發展工作及成果；及
- 識別本集團整體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、批准並向董事會及審核及風險管理委員會(作為整個企業風險管理流程的一部份)匯報已整合至本集團風險評估流程的重大環境、社會及管治風險，當中風險涉及環境、社會及管治合規乃至與氣候變化有關的環境管理，以及相應的緩解措施。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；
- 檢視職權範圍，從而加強本集團可持續發展管治的架構；及
- 制定氣候變化政策，以識別、評估、監察及報告氣候相關問題。詳情載於2023年可持續發展報告。

## 委員會的有效性

作為董事會評估流程的一部份，年內對委員會的有效性作正式檢討；所得出的結論是委員會的運作持續行之有效。

可持續發展委員會成員

**Young Elaine Carole**(主席)

**王靜瑛**

**利子厚**

香港，2024年2月22日

# 2023年可持續發展報告 – 摘要

以下希慎2023年可持續發展報告(「可持續發展報告」)摘要概述了希慎的可持續發展方針及其於2023年1月1日至2023年12月31日期間於環境、社會及管治的表現。可持續發展報告按照聯交所《環境、社會及管治報告指引》而撰寫，並根據指引所載列的匯報原則，即「重要性」、「量化」、「一致性」及「平衡」而編製。該報告亦參照全球報告倡議組織(「GRI」)準則2021年的要求而編製，集中識別對希慎的業務及其持份者有重要影響的可持續發展議題。

按照聯交所及國際可持續準則理事會(「ISSB」)近期的規定，我們繼續根據氣候相關財務披露工作小組(「TCFD」)所建議的框架發布我們的氣候披露。

可持續發展報告詳細闡述了希慎透過實施社區商業模式所取得的進展及其如何引領我們的可持續發展，有助各持分者深入了解希慎的使命和信念，致力構建適合現在和未來發展的物業組合。

## 社區商業模式

希慎致力打造優越的物業組合，並希望為社區帶來正面的影響。我們奉社區商業模式為我們的可持續發展方針，透過倡導協作、創新及負責任實務，創造更可持續及具抗逆力的未來。在社區商業模式中，我們將實現社區的福祉及期望作為重點，並聚焦於共融性、社會福祉、宜居性、嚴格環境管理標準及積極的經濟影響的成效。我們努力打造充滿活力且順應變化的可持續發展社區，為未來世代提供獨一無二的社區體驗。

## 我們的目標

在2023年，儘管面臨艱難的經濟環境，我們仍延續過往的成就，繼續在可持續發展方面取得正面的表現，並提前實現部分目標。在減少購電強度及碳排放強度(範疇1及範疇2)方面，我們繼續按目標邁進。此外，我們亦在董事會多元共融方面取得顯著進展，2023年已實現三分之一的董事由女性出任，超越原定目標。

## 參與科學基礎減碳目標倡議(SBTi)

2023年，希慎加入科學基礎減碳目標倡議(SBTi)，為應對氣候變化踏出重要一步，並對減碳作出重要承諾。透過簽署該承諾，我們透過訂立溫室氣體減排目標應對氣候變化，配合《巴黎協定》將全球平均溫度控制在較工業化前水平高攝氏1.5度的目標。我們現正制定減碳路線圖，包括制定短期及長期減碳目標，並最遲於2050年達致淨零碳排放。我們正積極為審核進行前期工作，並預計於未來兩年完成此項程序。



希慎在2023年加入科學基礎減碳目標倡議(SBTi)，為實現應對氣候變化的目標邁出關鍵一步，並藉此作出重要的減碳承諾。

在對SBTi作出正式承諾後，我們將(i)制定符合SBTi標準的科學基礎減碳目標，及(ii)在接下來的24個月內將目標提交予SBTi進行審核。基於此，我們將設定新的減碳目標基準年。

# 2023年可持續發展報告－摘要

## 2023年環境、社會及管治目標狀況

類別	目標	2023年狀況
管治	<ul style="list-style-type: none"> <li>多元共融：2025年或之前實現三分之一的董事由女性出任</li> <li>零宗私隱資料及違規事故</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已實現</li> <li>已實現</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年或之前減少20%碳強度(基準年：2005年)</li> <li>2024年或之前減少20%購電強度(基準年：2005年)</li> <li>2025年或之前為75%物業組合完成能源審核</li> <li>實現40%的債務採用可持續金融交易</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已實現</li> <li>進行中</li> <li>已實現</li> <li>已實現</li> </ul>
社區	<ul style="list-style-type: none"> <li>與社會影響力合作夥伴(非政府組織)合作的數目</li> <li>受惠者數目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20個非政府組織</li> <li>16,856名受惠者</li> </ul>
僱員	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年或之前，工傷率降至0.5%以下</li> <li>零工傷死亡事故</li> <li>2030年或之前，總培訓時數增加30%(基準年：2020年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進行中</li> <li>已實現</li> <li>已實現</li> </ul>

## 對可持續發展目標的貢獻

我們專注於實現以下四項與集團業務息息相關的聯合國可持續發展目標，並強調我們為實現該等目標所做的努力。

可持續發展目標	希慎為實現相關可持續發展目標所作出的參與
 <p>3 — 良好健康與福祉</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>透過為社區持份者舉辦的各類計劃與活動，提升社區福祉、抗逆力、健康與安全。</li> <li>訂明並維持全面管理措施，為員工及社區的持份者提供安全健康的工作及生活環境。</li> </ul>
 <p>8 — 體面工作和經濟增長</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>促進可持續經濟發展。</li> <li>推動租戶業務增長。</li> <li>扶植企業家，培育創新業務。</li> <li>提供共融的工作環境。</li> </ul>
 <p>11 — 可持續城市和社區</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建構共融、安全、具抗逆力及可持續發展的城市和社區。</li> <li>採取氣候行動，興建綠色樓宇並加入健康設計元素。</li> <li>透過社區身心健康、親子家庭、藝術文化、環境可持續發展及多元共融這五個領域開展活動。</li> </ul>
 <p>17 — 促進目標實現的夥伴關係</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調動多項資源在集團業務所在的地區帶來正面的社會影響，包括項目合作夥伴、非政府組織和政府。</li> <li>加強使用賦能科技。</li> </ul>

## 氣候風險評估

根據TCFD關於披露氣候相關金融風險的指導方針，我們進行了全面的氣候相關風險評估，包括實體風險和轉型風險評估。此項評估正由第三方顧問分階段進行。截至撰寫本2023年報告之時，我們研究的初始階段已接近尾聲。

我們研究的初始階段包括實體風險評估，其中涉及使用專有數據集和具有當地氣象數據的最新氣候模型來計算不同時段內各位於香港和上海的資產所在位置的氣候災害。我們根據政府間氣候變化專門委員會（「IPCC」）發布的第六次評估報告，使用了兩種氣候情景（SSP2-4.5和SSP5-8.5）和三個時間範圍（基線、2030年和2050年）。評估已識別熱帶氣旋、高溫、雨季水災和山泥傾瀉等突發風險，以及缺水等長期風險。研究結果強調，實施強而有力的適應策略已迫在眉睫。在下一階段，希慎計劃對表現出最高等IsO風險的選定物業進行詳細的資產水平評估，以評估其敏感度和適應能力。評估將考慮現有樓宇基礎設施、現存系統以及其對極端天氣事件的敏感度等因素。透過上述深入評估，將有助我們制定增強資產抗逆力的措施。

同時，我們評估了轉型風險，並確定了該類別中的固有風險，包括政策與法律風險、科技風險、市場風險及聲譽風險。我們正在與各業務部門合作，在營運層面評估和識別該等固有風險。已識別的剩餘風險將納入我們的企業風險管理框架，以配合我們為應對氣候相關風險而採取的積極措施。

轉型風險評估關注向低碳經濟轉型相關風險，考慮的風險類別包括政策與法律風險、科技風險、市場風險及聲譽風險。評估採用了由綠色金融網絡系統（NGFS）開發的情景，根據其影響及區域特點審視風險和機遇。識別的主要轉型風險和機遇包括低碳經濟需求變化、碳交易市場發展、保險費可能上調、訴訟風險、科技改進及創新的需求上升、物業損害的潛在財務影響以及原材料成本增加。我們將會與各業務部門合作，在營運層面評估已識別的內在風險。已識別的剩餘風險將予納入我們的企業風險管理框架，確保我們有積極的措施應對氣候相關風險。

有關氣候風險評估的進一步資料，請參閱2023年可持續發展報告「環境」的章節。

# 董事會報告

董事同寅謹此提呈董事會於2024年2月22日批准截至2023年12月31日止年度報告及經審核綜合財務報表。

## 主要業務

本集團於2023年內持續從事之主要業務為投資、管理及發展物業。於2023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16至18。

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2023年12月31日止年度之業績載於第137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277百萬港元。

董事會已宣布向2024年3月8日名列股東名冊之股東派發第二次中期股息每股81港仙，合計約832百萬港元，其將會以現金形式支付。2023年全年宣派及派付之普通股股息合計將約1,109百萬港元，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屬日後發展之重大因素的討論及分析，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2023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—「2023年可持續發展報告—摘要」；
- (g) 討論對集團有重大影響的相關法規的合規情況—「企業管治報告」、「2023年可持續發展報告—摘要」及「獨立核數師報告」；及
- (h) 敘述集團與僱員、客戶、供應商及其他對集團具有重大影響的人士之主要關係，此乃集團賴以成功的因素—「董事會報告」及「2023年可持續發展報告—摘要」。

有關集團環境政策及表現、集團是否符合對其有重要影響的相關法規及與持份者主要關係之詳盡論述載於獨立的2023年可持續發展報告，該報告可於聯交所及本公司網站查閱。

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140及141頁之綜合權益變動表及綜合財務報表附註30。

## 投資物業

於2023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14。

於2023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15。

## 股本

年內，本公司股本之變動詳情載於綜合財務報表附註29。

## 企業管治

本公司致力奉行高水平之企業管治，並於年內一直遵守《企業管治守則》之守則條文。

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38至88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89至97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98至104頁)－載列審核及風險管理委員會的職權範圍、於年內已開展的工作及討論結果；
- (d) 「薪酬委員會報告」(第105至113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114及117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118及120頁)－載列可持續發展委員會的職權範圍、於年內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2023年可持續發展報告，該報告可於聯交所及本公司網站查閱。

## 董事會

於2023年12月31日及截至本報告日期，董事會的組成如下：

利蘊蓮(主席)

呂幹威(執行董事及首席營運總監)

鍾郝儀\*\*

卓百德\*\*

范仁鶴\*\*

潘仲賢\*\*

王靜瑛\*\*

Young Elaine Carole\*\*

利憲彬\*

(利蘊蓮為其替任董事)

利乾\*

利子厚\*

\* 非執行董事

\*\* 獨立非執行董事

自2023年股東周年大會結束起生效之變更：

- 捷成漢退任非執行董事；及
- 鍾郝儀獲委任為獨立非執行董事。

於2023年5月9日，鍾郝儀就《上市規則》中適用於其作為董事的規定，以及向聯交所作出虛假聲明或提供虛假信息所可能引致的後果，向一家有資格就香港法律提供意見的律師行取得法律意見。鍾女士確認明白其作為董事的責任。

董事之履歷載於本報告第47至53頁。有關其薪酬之詳情載於綜合財務報表附註10。

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2024年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2023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](http://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38至88頁之「企業管治報告」。

## 主要股東及其他人士的股份權益

於2023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	42.17
Silchester International Investors LLP	投資經理	83,647,000	8.14
First Eagle Investment Management, LLC	投資經理	52,460,214	5.10
BlackRock, Inc.	投資經理	51,720,535	5.03

附註：

百分比乃按本公司於2023年12月31日已發行之股份總數(即1,027,008,223股普通股)計算。

除上述者外，於2023年12月31日，概無其他人士擁有根據《證券及期貨條例》第336條須予以備存之的登記冊所記錄的本公司股份或相關股份之權益或淡倉。

## 關連人士交易

本集團與根據適用會計原則被視為「關連人士」之人士訂立若干交易。此等交易主要涉及本集團於日常業務過程中按一般商業條款經公平磋商而訂立之合約。其他有關詳情載於綜合財務報表附註35。

部分交易亦構成《上市規則》項下的「持續關連交易」及「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，本集團訂立的若干交易乃構成持續關連交易（「持續關連交易」），須遵守公告、申報及年度審核的規定，但獲豁免遵守通函及股東批准的規定。有關於年內持續並需要披露之持續關連交易詳情載列如下：

### I. 本集團授出之租賃

Earn Extra Investments Limited（「Earn Extra」）（本公司之全資附屬公司兼香港軒尼詩道500號希慎廣場（「希慎廣場」）之持有人）作為業主與以下關連人士達成下列租賃安排（「希慎廣場租賃協議」）：

關連人士	協議日期	年期	物業	年度上限
捷成洋行	2021年3月19日	自2021年11月1日至 2024年10月31日， 為期3年	希慎廣場的20、21及 22樓寫字樓單位	2021年：9,600,000港元 （按比例計算） 2022年：58,000,000港元 2023年：58,500,000港元 2024年：49,300,000港元 （按比例計算）

由於捷成洋行為(i) Barrowgate Limited（「Barrowgate」）（本公司之關連附屬公司）的主要股東，持有Barrowgate 10%法定及實益股權；及(ii)本公司前任非執行董事捷成漢（於2023年5月16日退任）之聯繫人，因此，根據《上市規則》捷成洋行為本公司之關連人士。按《上市規則》，希慎廣場租賃協議及據此進行之交易因而構成本公司之持續關連交易。截至2023年12月31日止財政年度，按現行租金及管理費計算，根據希慎廣場租賃協議項下交易之合約總額為52,516,511港元。

### 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（「租賃服務協議」），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	年度上限
Barrowgate	2022年3月31日	自2022年4月1日至 2025年3月31日，為期3年	利園二期全幢物業	45,000,000港元

- (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（「物業管理服務協議」），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	年度上限
Barrowgate	2022年3月31日	自2022年4月1日至 2025年3月31日，為期3年	利園二期全幢物業	6,500,000港元

## 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

由於(i) Barrowgate為本公司非全資附屬公司；及(ii)其主要股東，捷成洋行，亦為本公司前任非執行董事捷成漢（於2023年5月16日退任）之聯繫人，因此，根據《上市規則》Barrowgate為本公司之關連附屬公司。按《上市規則》，租賃服務協議、物業管理服務協議及據此進行之交易因而構成本公司之持續關連交易。截至2023年12月31日財政年度，按各自協議中規定的費用表計算，根據租賃服務協議及物業管理服務協議項下交易之合約總額分別為20,189,108港元及4,474,937港元。

所有持續關連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。載有有關該等持續關連交易之公告已根據《上市規則》刊發。本公司確認已遵守適用於該等持續關連交易之《上市規則》第十四A章之披露規定。

根據《上市規則》第14A.56條，本公司已聘任核數師，遵照香港會計師公會發出的《香港審驗應聘服務準則3000(經修訂)》的「歷史財務資料審計或審閱以外的審驗應聘」，並參照《實務說明》第740號(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128至129頁披露的持續關連交易的審驗結果之無保留意見函件。

本公司內部審核部門已檢視上述持續關連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。根據《上市規則》第14A.55條，所有獨立非執行董事均已審核上述持續關連交易及核數師報告，確認該等持續關連交易之合約及條款：

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

## 關連交易

根據《上市規則》，本集團於年內訂立的下列交易乃構成關連交易（「關連交易」），須遵守通告及公告規定，但獲豁免遵守通函及股東批准規定。該等關連交易之詳情載列如下：

### I. 關連人士向本集團提供財務資助

於2023年11月22日，希慎(上海)房地產有限公司(本公司間接全資附屬公司)(「希慎上海房地產」)與滙豐銀行(中國)有限公司上海分行(「滙豐(中國)」)(作為貸款人)簽訂融資協議(「融資協議」)。據此，滙豐(中國)同意向希慎上海房地產提供最高不超過200百萬元人民幣的融資(「融資」)，期限為兩年。融資的利率相關計息期的一年期人民幣LPR(貸款市場報價利率)及息差(即每年0.45%)的總和。本公司已根據該融資下的擔保文件(「擔保文件」)就希慎(上海)房地產於融資協議項下之全額欠款提供擔保。

恒生銀行有限公司(「恒生」)為Barrowgate之主要股東。由於滙豐為恒生的控股公司，而滙豐(中國)為滙豐之集團公司，因此根據《上市規則》，滙豐及滙豐(中國)均為本公司附屬公司層面之關連人士。概無任何董事於融資協議或擔保文件中擁有重大利益。執行主席利蘊蓮，亦為恒生的獨立非執行董事長，已就批准融資協議及擔保文件的相關董事會決議案自願放棄投票。

融資之詳情已於本公司2023年11月22日的公告中披露。

## 董事的重要合約權益

因參考相關年度代價計算收益測試得出的百分比率為1.34%(資產比率及代價比率的百分比率分別為0.04%及0.32%)，故捷成洋行與Earn Extra訂立的希慎廣場租賃協議被視為《上市規則》附錄D2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24.03%，其中最大供應商佔本集團總購貨額7.59%。而本集團五大客戶所佔之營業額合共佔本集團之總營業額少於30%(即《上市規則》披露額度)。

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。

## 購回、出售或贖回本公司上市證券

於年內，本公司的一間附屬公司於聯交所合共購回48,400股本公司普通股股份（「獎勵股份」），總代價約為1百萬港元，用於本公司為紀念希慎於香港成立一百周年而於2023年10月15日採納的一次性股份獎勵計劃（「一百周年股份獎勵計劃」）。有關購回股份之詳情如下：

2023年購回股份之月份	購回普通股 股份數目	每股代價		支付 代價總額 百萬港元
		最高價 港元	最低價 港元	
10月	48,400	14.58	14.34	1

根據一百周年股份獎勵計劃之條款，所有獎勵股份已授出、歸屬、註銷／失效。一百周年股份獎勵計劃之詳情已於本公司2023年11月27日的公告中披露。

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

## 證券發行

於年內，本公司已根據本集團40億美元的中期票據計劃（「中期票據計劃」）發行若干定息票據（「定息票據」）。該等定息票據由本公司無條件及不可撤回保證。於年內發行之定息票據載列如下：

1. 票面為250百萬港元、息率為4.41%並於2033年4月到期的定息票據
2. 票面為200百萬人民幣、息率為3.55%並於2026年4月到期的定息票據
3. 票面為300百萬港元、息率為4.3%並於2033年5月到期的定息票據
4. 票面為250百萬人民幣、息率為3.15%並於2026年6月到期的定息票據
5. 票面為450百萬人民幣、息率為3.1%並於2026年11月到期的定息票據

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26。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。於年內，本公司概無因行使購股權而發行普通股股份。截至2023年12月31日，仍有尚未行使之購股權，經行使可購入本公司8,094,067股普通股（當中購股權已完全歸屬，經行使可購入本公司6,341,720股股份）。

本公司於2023年10月15日採納一次性股份獎勵計劃，向本集團選定僱員授出（並完全歸屬）股份，以紀念希慎於香港成立一百周年。

有關上述購股權／股份獎勵計劃的進一步詳情，請參閱「薪酬委員會報告」。

### 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0.1百萬港元。

### 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。於截至2023年12月31日止財政年度及於本報告日期，章程細則的相關條文以及董事及高級人員的責任險均為有效。

### 核數師

於應屆2024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，2024年2月22日