

3

企業管治

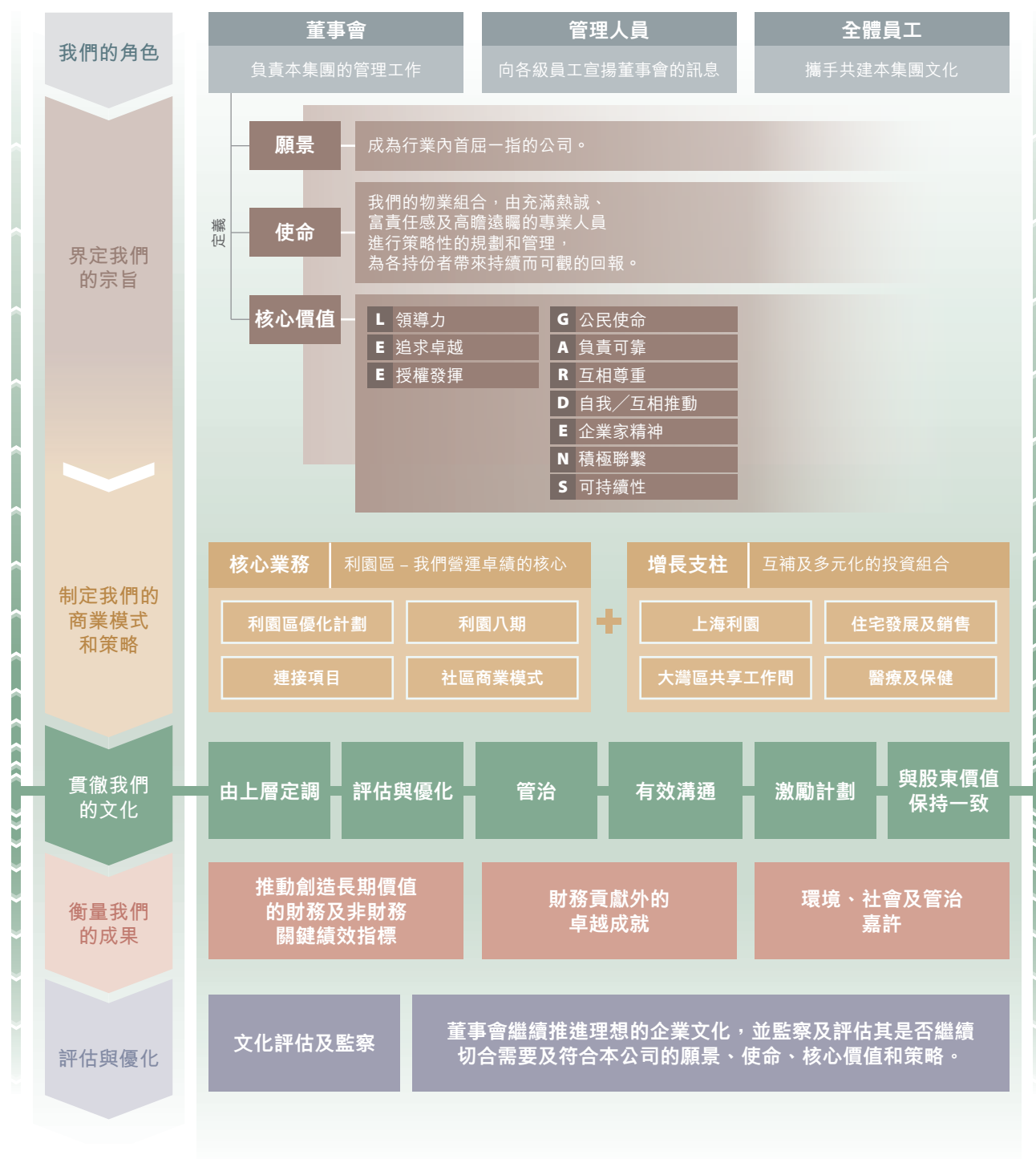
40	企業管治報告
40	企業文化框架
46	企業管治摘要
56	認識我們
66	我們的管治框架
68	企業管治原則
68	領導
82	成效
91	問責性
103	參與度
108	風險管理與內部監控報告
117	審核及風險管理委員會報告
124	薪酬委員會報告
136	提名委員會報告
141	可持續發展委員會報告
146	2025年可持續發展報告 – 摘要
151	董事會報告

企業管治報告

企業文化框架

歷史承載 傳承未來

希慎植根銅鑼灣。經過一個世紀，銅鑼灣現已蛻變為世界上最具活力的零售及商業集中地之一。百年以來銅鑼灣的變遷，亦反映了希慎創辦人利希慎先生具有遠見的開創精神，致力打造令人放鬆身心的休憩場所。多年來，利園區已發展為活力盎然的社區，擁有濃厚的社區氛圍，始終秉持希慎創辦人促進社會及社區聯繫的目標。希慎的理念貫徹始終，建立於信任與共享價值、文化與團結一致的堅實基礎，引領利園持續蛻變，成就今天。



<p>我們的角色</p>	<p>董事會</p> <p>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。</p> <p>管理人員</p> <p>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，向各級員工傳達董事會的訊息和鞏固文化理念。</p> <p>全體員工</p> <p>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。</p>																														
<p>界定我們的宗旨</p>	<p>希慎的企業文化是我們表達和實踐公司價值觀的方式。作為札根香港逾百年的企業，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。</p> <p>我們在營運領域中表現出色，為本公司和我們的持份者(包括所服務的社區)創造互惠互利的獨特價值。</p> <p>願景</p> <p>成為行業內首屈一指的公司。</p> <p>使命</p> <p>我們的物業組合，由充滿熱誠、富責任感及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。</p> <p>核心價值</p> <table border="1"> <tr> <td>L</td> <td>領導力</td> <td>• 主動、挑戰傳統觀念，獨立思考。</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>追求卓越</td> <td>• 止於至善，取得出色的營運表現。</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>授權發揮</td> <td>• 激發他人，自強不息。</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>公民使命</td> <td>• 秉持最高誠信標準、開誠布公，回饋社區。</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>負責可靠</td> <td>• 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。</td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>互相尊重</td> <td>• 表現尊重、贏得尊重。</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>自我／互相推動</td> <td>• 爭取卓越表現、不自滿，達至及超越期望。</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>企業家精神</td> <td>• 尋覓新機，坐言起行。</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>積極聯繫</td> <td>• 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。</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>可持續性</td> <td>• 長遠思慮。 • 保留及重用資源，持續提供優質服務。</td> </tr> </table>	L	領導力	• 主動、挑戰傳統觀念，獨立思考。	E	追求卓越	• 止於至善，取得出色的營運表現。	E	授權發揮	• 激發他人，自強不息。	G	公民使命	• 秉持最高誠信標準、開誠布公，回饋社區。	A	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。	R	互相尊重	• 表現尊重、贏得尊重。	D	自我／互相推動	• 爭取卓越表現、不自滿，達至及超越期望。	E	企業家精神	• 尋覓新機，坐言起行。	N	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。	S	可持續性	• 長遠思慮。 • 保留及重用資源，持續提供優質服務。
L	領導力	• 主動、挑戰傳統觀念，獨立思考。																													
E	追求卓越	• 止於至善，取得出色的營運表現。																													
E	授權發揮	• 激發他人，自強不息。																													
G	公民使命	• 秉持最高誠信標準、開誠布公，回饋社區。																													
A	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。																													
R	互相尊重	• 表現尊重、贏得尊重。																													
D	自我／互相推動	• 爭取卓越表現、不自滿，達至及超越期望。																													
E	企業家精神	• 尋覓新機，坐言起行。																													
N	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。																													
S	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

希慎的願景是成為行業內首屈一指的公司，這一願景體現在我們對利園區的獨特經營方式上 – 我們將其培育為一個有機連接的社區，而非單純的獨立物業組合。過去的一個世紀，我們精心規劃，將建築融入銅鑼灣的城市肌理中，打造出一個凝聚力強的社區特色，讓居民、商戶和訪客都能產生共鳴。

我們的社區商業模式是我們方法的核心。透過精心的空間整合、精選的產品與服務組合，以及富有活力的社區活動，將良好公民意識和社交網絡等傳統價值觀賦予嶄新生命力。這種以社區為中心的理念創造了獨特的社會價值主張 – 可持續發展和卓越品質不僅體現在單體建築上，更豐富了整體社區體驗。透過強調環境、社會和管治(ESG)原則中重要的社會元素，我們的模式培養有意義的連接和相互尊重，增強社區紐帶，並在整個利園區營造歸屬感。

我們的核心與支柱策略專注於利園區「核心」業務的持續更新和擴展，同時對能夠補充和加強我們整體組合的增長「支柱」進行策略投資。這種全方位策略由我們充滿熱情、富責任感且高瞻遠矚的管理團隊帶領，於管理與創新中取得平衡。通過這一策略框架，我們持續為持份者提供可持續回報，同時透過提升城市體驗、經濟活力和文化涵養為社區創造長遠價值。

核心業務：利園區 – 我們營運卓績的核心

- **利園區優化計劃** – 轉型之路不僅鞏固利園區作為頂級奢華品牌旗艦店聚集地之地位，亦進一步提升希慎廣場作為潮流領導者的優勢。自2024年起，轉型之路迎來豐收，帶來財務貢獻。
- **利園八期** – 落成後將為我們的核心物業版圖總面積擴大近30%。項目配備最新的可持續發展特色，亦包含演藝及文化設施及60,000平方呎綠化開放空間，預期將於2026年竣工。
- **連接項目** – 舒適宜人的全天候行人通道系統預計將於2026年落成，8分鐘內往返利園區至銅鑼灣港鐵站。
- **社區商業模式** – 通過精心策劃可持續且具韌性的社區，我們在包容性、經濟活力、社會福祉、氣候變化應對以及宜居性等方面取得了具有意義的成效。我們以社區為本的策略，致力打造充滿活力的公共空間，促進大眾的交流與連結，讓企業蓬勃發展，同時確保社區鄰里能夠應對不斷變化的需求，實現可持續的長遠發展。更多詳情載於本集團「2025年可持續發展報告」。

增長支柱：互補及多元化的投資組合

- **上海利園**
為中國內地其中一個人口最為稠密的城市引入獨特特色的社區商業模式，將成功的社區營造策略拓展至香港以外地區。
- **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的收入來源。
- **大灣區共享工作間 – 與IWG成立合營公司**
從傳統的租賃業務延伸至彈性辦公領域，我們已在大灣區設立47個中心，展現區內廣泛的業務佈局，同時切合寫字樓業務不斷演變的需求。
- **醫療及保健 – 新風天域集團**
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，以把握對優質醫療保健服務需求的增長趨勢。

貫徹我們的文化

由上層定調

董事會於2022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。

評估與優化

董事會將繼續培養、檢視及塑造我們理想的企業文化，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。

我們實踐超越狹隘合規意識的道德標準，致力將風險管理及內部監控理念融入企業文化中。秉持高水平的誠信度、道德操守及問責制，是我們管治框架組成的核心要素，我們亦已制定相關政策及管制措施，以防範、偵測及應對不當行為及貪污。

我們的《操守守則》及主要集團政策 — 包括《反賄賂和貪污政策》、《防欺詐政策》、《舉報政策》及《合規政策》— 構成一套全面的合規框架。《操守守則》載列我們的價值觀、標準及關鍵程序以維持問責制及誠信度，而《舉報政策》則提供安全及保密的舉報渠道，並設獨立處理機制、舉報人保障及明確的調查程序。各項政策會定期檢討，以確保持續有效並符合監管及管治要求。

我們明白強大的管治既建基於穩健的系統，以及誠信文化，因此我們採取系統性方法以提升誠信能力。所有員工均須定期接受有關誠信、反貪污及主要法律與合規課題的強制性培訓。此等舉措有助強化道德決策、提升透明度及問責性，並確保我們的員工能夠識別潛在風險信息，並透過適當渠道提出需關注事項。

2025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。

貫徹我們的文化(續)

有效溝通

新進員工於入職首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。為發展必要職能，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 Hysan Academy 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「2025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代表希慎核心價值典範行為的培訓影片。

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過程，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核範圍。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。

希慎的薪酬政策旨在於激勵業務表現與長期可持續增長中達致適當平衡，結合定性及定量的表現評估，包括財務及營運目標以及反映本集團的長遠策略、企業文化及核心價值相符的行為能力。

與股東價值保持一致

為實踐及加強本集團的企業文化，我們於2024年採納股份獎勵計劃。股份獎勵計劃旨在(i)吸引及留住關鍵人才，推動長期承諾；(ii)確保績效的實現，推動卓越文化；及(iii)營造並宣揚承擔及參與文化，培養對本集團的歸屬感，將管理層薪酬與公司長遠發展掛鉤。

衡量我們的成果

推動創造長期價值的財務及非財務關鍵績效指標

財務貢獻：	
	3,464 百萬港元
	營業額
	1,918 百萬港元
	經常性基本溢利
	2,510 百萬港元
	基本溢利
	108 港仙
	每股股息

財務貢獻外的卓越成就：

類別	2025年財務貢獻外的成就
管治	維持董事會獨立性比例50% 維持女性董事比例40%，超越33%之目標 零網絡安全／資料私隱洩露事件
環境	範圍一及二碳排放量比2021年減少>19% 用電量比2021年減少>7% 通過科學基礎減碳目標倡議(SBTi)驗證 可再生能源產量逾38,000千瓦時 44%的債務以可持續融資產品籌集資金
社區	提供超過300萬小時的快樂時光 2025年共舉辦逾220項活動，吸引超過330萬人次參與 將利園區內傳統商業與現代都市文化店舖的比例維持在>25:75 為>30%的利園社區持份者提供支援，以助業務持續經營
僱員	零宗工傷死亡事故 53%的管理職務*由女性出任 總培訓時數按年增加6%

* 管理職務 – 經理或以上級別的僱員。

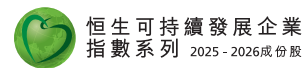
環境、社會及管治嘉許
獲得關鍵和相關ESG基準的嘉許



連續22年榮獲最佳企業管治及ESG大獎2025
最佳可持續發展機構獎
(精英得獎者類別 – 中小市值組別) – 金獎



ISS ESG Rating
管治評級：第一級



恒生可持續發展企業指數
系列成份股



GRESB
REAL ESTATE
★★★★★ 2025

榮獲五星評級



富時社會責任指數
系列成份股



Sustainalytics ESG
風險評級：「低風險」

評估與優化

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，希慎亦採納多項特定的定量及定性指標以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

此外，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。

董事會亦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。

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策略目標並為持份者提供可持續回報的基礎。

於2025年內，希慎繼續實現及貫徹香港聯合交易所有限公司(「聯交所」或「香港交易所」)證券上市規則(「《上市規則》」)附錄C1《企業管治守則》(「《企業管治守則》」)第二部分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、社會及管治報告守則》中的所有適用規定及條文。

2025年董事會年度重點

在經歷標誌著重大挑戰和機遇的時期之際，我們的董事會已識別若干關鍵領域作為年度重點。優先考慮該等事項對於確保集團的長期增長和韌性至關重要。

• 執行本集團的「核心業務及策略支柱」策略

因應零售和寫字樓業務的結構性變化，優化並增強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。

• 資本循環

透過去槓桿化優化本集團的資本結構，釋放成熟住宅資產的價值，並因應本集團的策略重點重新調配資源。

• 資本管理

確保充裕的流動資金、嚴謹的資本配置，並優化我們的融資結構、還款期組合和財務成本，同時繼續嚴格控制營運和資本開支。

• 業務和營運風險管理

評估並緩解因經濟不明朗因素、地緣政治緊張局勢、零售和寫字樓業務的結構性變化、利率波動、極端天氣事件和網絡安全威脅所導致的挑戰。

• 繼任規劃

- 逐步、有序地更新董事會成員，確保延續性和卓越管治，確保董事會具有支持本集團的策略及發展所需的技能及專長。
- 主動發掘人才以確保本公司獨立非執行董事(「獨立非執行董事」)的無縫交接，應對監管當局對獨立非執行董事的任期規定所導致的相關人才和專長的流失問題。
- 基於連任多年及已退休獨立非執行董事所具的技能及專長，具備財務與風險管理核心技能組合的候選人將獲優先考慮。

年度摘要

董事會組成

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，於過去數年有序並具前瞻性地進行人員更迭。

董事會獨立性與多元化

- 年內，董事會的獨立成員比例維持在50%，鞏固穩健的獨立監督能力。
- 董事會評估確認，深厚的企業管治傳統及獨立性仍然是董事會的核心優勢。
- 本公司維持高水平的性別多元化，董事會在2025年的女性董事比例達40%，超越《董事會多元化政策》中訂立的可計量目標。

獨立非執行董事任期更新

- 繼於2024年末委任一名新獨立非執行董事後，董事會於年內批准一名獨立非執行董事退任，從而更新獨立非執行董事之平均任期。
- 此董事會更新屬於本公司持續繼任規劃的一部分，以因應與獨立非執行董事任期相關的監管與管治考量，確保在延續性與引入新觀點之間達致理想平衡。

董事會技能組合

- 董事會詳細審視及優化董事會技能組合，以更新關鍵技能類別、特定專長及其與本集團的相關性。董事會根據更新後的技能組合審視本公司各董事（「董事」）的技能與經驗，確保符合職位需要並查找潛在的不足之處。
- 在完成年度檢討後，董事會認為現有的技能、經驗與專長組合繼續適切且充足，並符合本集團的策略重點、價值觀及企業文化。
- 面對日益複雜的行業環境，董事會將持續提升及更新技能，以應對更具挑戰性的商業環境。

勤勉盡責的董事會，合作無間。每位成員均致力為公司創造獨特價值。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

年度摘要^(續)

各董事積極參與並作出重大貢獻

- 全體董事於年內克盡己任，積極參與董事會和董事委員會會議及股東周年大會，出席率達100%。
- 董事會評估確認，董事會及轄下委員會維持卓越的運作效益，各董事均作出積極且具建設性的貢獻。

資本管理與資產循環

- 本集團已啟動一項為期五年總額達80億港元資本循環計劃。
- 於2025年，本集團已透過資本循環舉措收取21億港元(佔計劃目標的26%)。

持份者的參與

- 除以混合模式舉行本公司周年股東大會(「股東周年大會」)以擴大會議參與範圍外，本公司每半年一次與全球投資者及海外股東進行網絡廣播業績電話會議，維持穩健之投資者關係。
- 透過針對性的投資者會議及物業會議，與債務及股權資本提供者接觸聯繫，並安排物業導覽活動，讓參觀者親身了解本公司的發展項目及業務活動。

公司營運良好，面對經營困難仍錄得強勁業績。執行主席與高級管理人員緊密合作，確保以積極主動、細緻高效的方式經營業務。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

悠久的企業管治傳統

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《上市規則》之監管要求。

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。

管治架構

- 董事會由10位董事組成，其中5位為獨立非執行董事，超越《上市規則》規定的獨立性要求。
- 本公司薪酬委員會（「薪酬委員會」）全員為獨立非執行董事。
- 本公司提名委員會（「提名委員會」）的女性成員比例達60%。
- 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，並對董事的意見適時進行有意義的分析及討論並制定行動計劃。
- 本公司已委聘外部法律顧問來檢討及加強董事會評估框架，包括評估準則、問卷及結果分析，因而進一步強化了評估工作的健全性與穩健性。
- 以正式聘書委任董事，當中列明其委任之正式準則及規定（包括預期投入時間）。
- 修訂現行的企業管治指引，將其提升為希慎《企業管治守則》*，闡明其作為本集團企業管治常規之框架，並強化董事會的管治職能。
- 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。
- 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、企業文化及管治。
- 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。

公司擁有重視優良企業管治的深厚傳統。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

持份者參與度	<ul style="list-style-type: none">• 自2018年起為根據一般性授權發行額外股份設定限額，即發行股份數目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%。• 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。
內部監控與合規	<ul style="list-style-type: none">• 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，並在考慮不同的暴露程度後，界定本集團應該避免暴露的風險場景種類。• 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》及《反賄賂和貪污政策》*已均於2026年2月更新，加強及擴大希慎現有的反貪腐系統及程序。

董事會協作高效，具備指導及監督公司管治與策略舉措所需的專業能力。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

內部監控與合規(續)

- 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2026年1月更新正式的《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。
- 高級管理人員向審核及風險管理委員會及董事會確認，核實本集團風險管理及內部監控系統的有效性及其充足性。
- 所有企業政策及程序(包括但不限於有關財務報告、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。

審核及風險管理委員會主席擁有豐富的房地產專業知識，將進一步提升內部審計能力，同時有效監控現有風險，並主動識別新出現的風險。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

可持續發展	<ul style="list-style-type: none">• 於2020年成立的本公司可持續發展委員會(「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，我們於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年的環境、社會及管治掛鈎貸款融資。• 於2021年採納並於2026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2025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經營業務，我們的服務供應商及承辦商均須遵守該《供應商行為守則》。
披露及其他	<ul style="list-style-type: none">• 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，以及希慎如何管控本集團重大風險的詳情。• 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。• 本公司資料披露委員會(「資料披露委員會」)對潛在內幕消息及通訊進行定期評估。• 於2018年採納並於2024年11月更新《股息政策》，就股息決策中所考慮的目標及因素作出更詳盡的披露。

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

從合規邁向卓越

2025年7月，經修訂的《企業管治守則》及相關《上市規則》條文（「經修訂《企業管治守則》」）生效，新規定適用於將於2025年7月1日或之後開始的財政年度。希慎先於監管要求，進一步加強企業管治常規，彰顯我們對卓越管治及創造長期股東價值的承諾。

新規定	希慎的常規
董事付出的時間及作出的貢獻	<ul style="list-style-type: none">✓ 嚴格的年度評估：提名委員會每年評估每位董事為董事會投入的時間及所作出的貢獻，並向董事會披露及報告相關評估結果。✓ 加強披露：<ul style="list-style-type: none">- 於「提名委員會報告」中詳細披露年度評估流程，包括所採用的評估標準。- 披露執行董事、非執行董事及獨立非執行董事分別投入的工作時數。
強制董事就特定主題接受培訓	<ul style="list-style-type: none">✓ 率先採納：自2023年起，董事於各財政年度已接受不少於8小時的相關培訓。截至2025年12月31日止年度，所有董事均已完成建議的培訓時數。✓ 加強披露：各董事接受培訓的模式和主題連同所完成的總培訓時數，均於「企業管治報告」中披露。
至少每兩年進行一次董事會表現評核	<ul style="list-style-type: none">✓ 超越要求：<ul style="list-style-type: none">- 董事會每年以結構化問卷形式進行表現評核，以便更好監督管治情況及有更多持續優化的機會。- 已委聘外部法律顧問以檢討及加強董事會評估框架，包括評估標準、問卷及結果分析，以進一步強化評估工作的健全性與穩健性。

新規定	希慎的常規
披露董事會技能組合	<ul style="list-style-type: none">✓ 全面遵守：提名委員會每年透徹分析及優化董事會的技能組合，包括特定專長及其相關性，並根據董事會的技能組合評估每位董事的技能。✓ 加強披露：「企業管治報告」詳細披露董事的技能對公司業務的重要性與相關性，確保董事會在動態營運環境中維持必要的多元化技能。
超額任職的獨立非執行董事 最多同時出任6間上市公司的董事	<ul style="list-style-type: none">✓ 全面遵守：截至2025年12月31日，我們董事均無單獨擔任超過3間上市公司(不包括希慎)的董事職務，以確保其能充分專注於履行管治職責。
提名委員會中至少有一名不同性別的成員	<ul style="list-style-type: none">✓ 超越要求：我們的提名委員會女性成員佔比達60%，充分體現本公司致力確保管治決策過程中維持均衡觀點。
每年檢討《董事會多元化政策》的實施	<ul style="list-style-type: none">✓ 透明管治：提名委員會每年全面檢討我們的《董事會多元化政策》，其執行情況及成效，並於「提名委員會報告」中詳盡披露。
採納《員工多元化政策》	<ul style="list-style-type: none">✓ 率先採納：概述我們在員工中推動多元共融的方針及承諾的《員工多元化政策》已於2024年11月採納。✓ 可計量目標：於《員工多元化政策》中訂立維持至少40%女性僱員(包括高級管理層)的可計量目標。
分別披露高級管理層及全體員工的性別比例	<ul style="list-style-type: none">✓ 全面披露：性別比例已於「員工多元化」一節披露。

新規定

希慎的常規

每年檢討集團風險管理及內部監控系統的有效性

✓ **綜合方針**：董事會每年透徹檢討風險管理及內部監控系統的有效性，並於「風險管理及內部監控報告」中全面披露。

披露《股息政策》以及董事會的股息決定的特定資料

✓ **率先採納**：我們已提早採納聯交所的建議規定，加強相關資料披露，為股東提高資本分配決定的透明度。

展望未來：企業管治演進

希慎致力追求卓越企業管治，超越合規基準。我們不斷持續審視最新的最佳常規及持份者的期望，以確保我們的管治框架能配合可持續業務發展及創造持份者價值。

董事會主席的領導非常具有成效，聚焦相關策略事項，確保所有董事可暢所欲言並作出有效貢獻。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

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自2012年3月擔任執行主席。她亦為希慎旗下若干附屬公司的董事，現年72歲。

能力及經驗 利女士為本集團的執行主席，領導希慎團隊。利女士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。她亦為香港明天更好基金的信託人委員會委員。

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。另外，利女士曾為恒生銀行有限公司之獨立非執行董事長。她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、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，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成員及香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員。

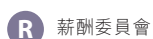
利女士為本公司創辦人利氏家族成員，亦為非執行董事利憲彬先生的姐姐及其替任董事。

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。



審核及風險
管理委員會



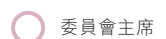
薪酬委員會



提名委員會



可持續發展
委員會



委員會主席

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並於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60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。呂先生亦為香港旅遊發展局成員、香港特別行政區政府碳中和及可持續發展委員會委員及職業訓練局房地產服務業訓練委員會成員。

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。

獨立非執行董事



鍾郝儀

獨立非執行董事



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66歲。

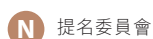
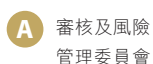
能力及經驗 鍾女士擁有豐富跨國經驗，專長為資訊科技，亦涉獵建築行業。她亦是一位資深律師。鍾女士在國際商業機器中國香港有限公司(「IBM」)服務超過20年，是IBM第一位亞洲女性高管被委任為IBM董事長及首席行政官的全球策略委員會委員，負責公司的全球策略。她曾於IBM出任多個高管職位，包括東南亞區域總經理、香港及澳門總經理，及亞太區法律總顧問等。

鍾女士目前擔任香港寬頻有限公司的獨立非執行董事及薪酬委員會主席，恒生銀行有限公司的獨立非執行董事及薪酬委員會主席，香港科技園基金有限公司的獨立非執行董事，以及奧雅納全球公司的非執行董事、亞太區顧問委員會及風險委員會主席。她亦為瑪利諾學校基金有限公司主席，及陳添耀 陳瑛律師事務所的顧問。鍾女士亦為香港城市大學的顧問委員會成員，並為香港特別行政區政府大學教育資助委員會及生命健康研究院督導委員會之非官方委員。鍾女士分別於2022及2025年兩度榮獲香港董事學會頒授年度傑出董事獎，她亦於2024年獲香港特別行政區政府頒授榮譽勳章以表揚她推動香港創新科技發展及積極參與公共服務的貢獻。

鍾女士過往曾擔任香港寬頻有限公司的董事會主席、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人力資源規劃委員會委員、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主席及提名委員會成員。



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76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，並擁有其家族經營的私人公司博善有限公司。卓百德先生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主席、薪酬委員會及提名委員會成員。

獨立非執行董事 (續)



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54歲。

能力及經驗 王女士曾任星巴克中國的董事長兼首席執行官。在她具前瞻性的領導下，星巴克中國的零售業務實現逾十五倍的增長，在中國內地近1,000個城市開設超過7,500間門店，確立中國作為其最大的國際市場之地位。王女士將品牌定位於零售創新的前端，領導數碼化轉型，革新其營運模式並提升顧客體驗。她建立的全通路業務模式，貢獻星巴克中國一半的總銷售額，並成功打造會員人數近150百萬的星巴克星享俱樂部。

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。

王女士現為周大福珠寶集團有限公司的獨立非執行董事及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。她亦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 王女士為提名委員會及可持續發展委員會成員。

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

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 61 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。她亦擔任為現代奴役抗爭的非牟利機構 The Mekong Club 之聯合主席。她於享負盛名的 2009 年度 RBS Coutts / Financial Times Women in Asia Awards 中獲選為「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及薪酬委員會成員。

獨立非執行董事 (續)



張勇

獨立非執行董事

A

董事委任 張先生於2024年12月獲委任為獨立非執行董事，現年54歲。

能力及經驗 張先生為晨壹基金的管理合夥人。他亦為香港交易及結算所有限公司旗下中國業務諮詢委員會的成員，以及沙特阿拉伯旅遊局董事會的獨立董事。

自2015年5月起，張先生被任命為阿里巴巴集團首席執行官，並於2019年9月起同時擔任阿里巴巴集團董事局主席，直至2023年9月卸任。張先生是阿里巴巴集團合夥人創始成員。

張先生於2007年加入阿里巴巴集團，期間曾擔任多個重要職位，包括淘寶首席財務官、天貓總經理及總裁、阿里巴巴集團首席運營官、菜鳥網絡董事長、阿里雲智能集團董事長兼首席執行官，以及其他重要職位，直至2023年卸任。張先生16年間持續引領阿里巴巴集團的創新與成長，其多項商業創新重新定義了全球消費品牌及零售行業。張先生將阿里巴巴的B2C電商業務天貓打造成為全球最大的服務於消費品牌及零售商的第三方電子商務平台。他創造了「雙11」，使每年11月11日成為全球最大的購物狂歡節。通過天貓，他重新定義了品牌電商，使電商從一個銷售渠道變革為一個獨一無二的DTC平台。在這個平台上，品牌可以直接觸達、吸引並銷售給10億中國消費者，同時獲得海量的消費洞察；這一強大的商業模式使消費者電商業務成為阿里巴巴集團的利潤引擎。張先生亦是新零售的實驗先驅，通過盒馬鮮生等項目樹立了新的行業標杆，啟發了全球零售行業對新零售模式的探索。在他的領導下，阿里巴巴建立了跨業務統一的數據中台，為公司釋放了跨業務數據智能的巨大價值，成為中國企業數字化的行業標杆。

加入阿里巴巴集團以前，張先生於2005年至2007年期間擔任盛大互動娛樂有限公司的首席財務官，並於1995年至2005年期間，先後在安達信和普華永道會計師事務所工作。

張先生曾擔任世界經濟論壇(WEF)國際工商理事會成員，消費品論壇(CGF)全球及中國區董事會聯席主席。於2020年，張先生被美國《時代》週刊評為「全球最具影響力100人」和《福布斯》中國最佳CEO排行榜第一。於2019年和2020年，張先生曾先後兩度被美國《財富》雜誌評為「全球年度商業人物」。

資歷 張先生畢業於上海財經大學金融系。

委員會 張先生為審核及風險管理委員會成員。

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



利憲彬

非執行董事

A

董事委任 利先生於1994年獲委任為非執行董事，現年68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。

利先生為本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。



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72歲。

能力及經驗 利先生為聖保羅男女中學及附屬小學校監，及史丹福大學榮譽校董。利先生曾為香港中文大學醫院董事會主席、香港中文大學校董會成員及太古股份有限公司之獨立非執行董事。

利先生為本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。

非執行董事 (續)



利子厚

非執行董事



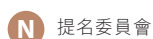
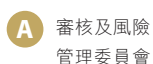
董事委任 利先生於2010年1月加入董事會為非執行董事，先前曾於1990年至2007年期間出任董事。他現年64歲。

能力及經驗 利先生現為私人投資管理的Oxer Limited之董事。他曾為香港賽馬會的董事局主席、震雄集團有限公司、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。他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。

利先生為本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



蔡易霖

工商管理學士、資深會計師、特許會計師
首席財務總監

蔡先生負責集團之財務監控管理及庫務，並為希慎旗下若干附屬公司的董事。蔡先生於2019年加入本集團，於會計、財務管理及資本市場擁有豐富經驗，並曾任職於認可機構及跨國會計師行。他現年43歲。



葉慕貞

測量學理學士、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物業組合及住宅銷售，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49歲。



詹有怡

管理學理學士
高級總經理，商舖業務

詹女士負責管理利園區的零售租賃事務，包括利園八期，並擔任希慎旗下一間附屬公司的董事。詹女士在管理零售、商業和住宅項目方面擁有超過20年的豐富經驗，曾於多間知名發展商擔任不同的領導職位。她現年50歲。

我們的管治框架

希慎以核心價值為引導，將良好企業管治視為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確授權範圍及有效內部監控的授權制度有效地管理及執行。



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。

《企業管治守則》（須經董事會定期檢討）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。

透過由上層定調，我們培育一個重視良好企業管治、合規、誠信以及負責任的決策的文化，不僅在董事會層面，亦貫徹整個集團。董事和僱員均須嚴格遵守該等企業管治政策及指引：

管治

- 《董事會多元化政策》
- 《董事會職權》
- 《企業資料披露政策》
- 《企業管治守則》
- 《提名政策》
- 《董事就職指引》
- 《非執行董事及獨立非執行董事職責及要求》
- 《須由董事會全體成員議決事項》
- 各董事委員會的職權範圍

風險管理及內部監控

- 《反賄賂和貪污政策》
- 《防欺詐政策》
- 《核數師服務政策》
- 《風險胃納聲明》
- 《稅務管治政策》
- 《舉報政策》

持份者

- 《股東召開股東大會及提呈動議的程序》
- 《股東通訊政策》

企業文化

- 《操守守則》
- 《企業文化聲明》
- 《人權政策》
- 《員工多元化政策》

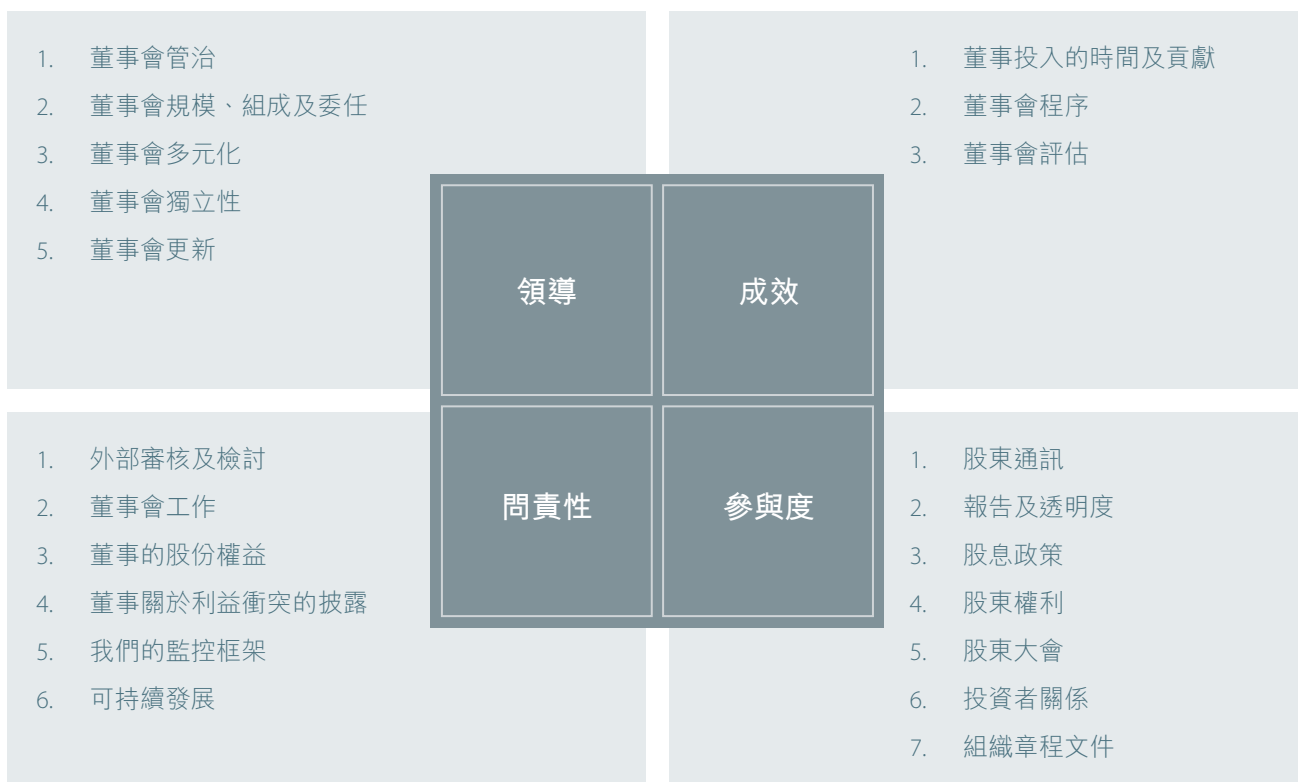
政策及職權範圍詳情登載於本公司網站：www.hysan.com.hk/governance。

企業管治報告

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性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有明確的職責劃分，我們已採納《須由董事會全體成員議決事項》，列載須由董事會全體成員審議及批准的具體事項，並須由董事會每年檢討。

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 117 至 123 頁
- 「薪酬委員會報告」載於第 124 至 135 頁
- 「提名委員會報告」載於第 136 至 140 頁
- 「可持續發展委員會報告」載於第 141 至 145 頁

各董事委員會的職權範圍已於 2025 年 11 月檢討，提名委員會的職權範圍已作出修改並於 2026 年 1 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) 及聯交所網站 (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制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 2025 年檢討。

企業管治報告

為配合希慎穩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。

董事會規模、組成及委任

於2025年12月31日及截至本報告日期，董事會由10位董事構成，包括主席、執行董事兼首席營運總監、5位獨立非執行董事及3位非執行董事。

類別	董事	任期長度 (截至2025年 12月31日)	當前委任期間
執行董事	利蘊蓮(主席)	14.8年	3年
	呂幹威	4.1年	2年
獨立非執行董事	鍾郝儀	2.6年	2年
	卓百德	13.1年	1年
	王靜瑛	7.0年	2年
	Young Elaine Carole	3.8年	1年
	張勇	1.1年	1年
非執行董事	利憲彬	31.8年	1年
	利乾	37.7年	3年
	利子厚	16.0年	1年

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56至64頁，亦登載於本公司網站：www.hysan.com.hk/about/leadership。

利蘊蓮女士、鍾郝儀女士、王靜瑛女士及利乾先生將於2026年6月5日舉行的應屆2026年股東周年大會(「2026年股東周年大會」)上輪值退任。根據本公司組織章程細則(「章程細則」)第114條，上述董事均符合資格並願意於2026年股東周年大會上膺選連任。

董事會實力雄厚，充分履行獨立監督職責，主席樂於接納多元觀點。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

有關將會退任及願意膺選連任之董事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。

就提名委員會建議，董事會認為董事會規模對履行其職責而言屬適當且有效，並建議利蘊蓮女士、鍾郝儀女士、王靜瑛女士及利乾先生於應屆2026年股東周年大會上膺選連任。

董事會多元化

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。多元共融為董事會提供更廣泛的知識基礎，並帶來嶄新見解和觀點，繼而提高決策能力和適應新業務挑戰的能力。《董事會多元化政策》闡述我們實現董事會多元化的方針。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。

《董事會多元化政策》已於年內得到檢討，以評估政策的實施情況和有效性，以及在實現《企業管治守則》所載可計量目標(尤其是在董事會達致性別多元化)方面取得之進展。

實現在性別、專業領域及經驗層面上的高度多元化。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

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。

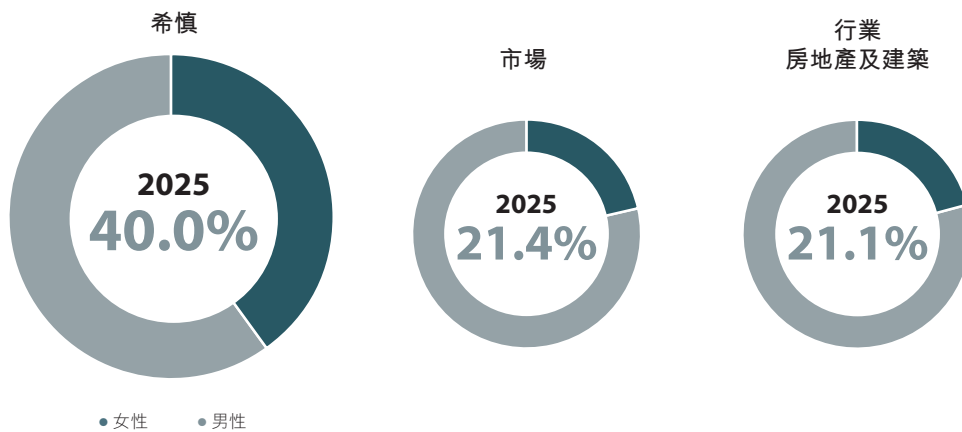
性別多元化已正式成為董事會更新及繼任計劃的其中一個考慮因素。為培養潛在繼任者以實現性別多元化目標，提名委員會及董事會已考慮每位潛在候選人對促進董事會有效履行職責以及推動希慎的多元化目標的能力。

性別多元化目標和進程

為展現對推動性別多元化的決心及致力持續改進的承諾，希慎在2022年承諾董事會的女性董事比例將達到並維持於最少33%，最終目標是實現董事會性別均等。該性別多元化目標制已在《董事會多元化政策》中設定為可計量目標，並已於2025年11月進行檢討。提名委員會每年檢討希慎的可計量目標及其實現進度，以及作出進一步改進或加快進度的機遇。

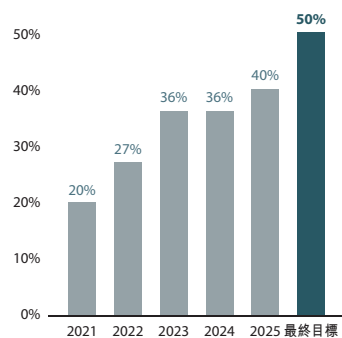
經過近年的董事會更新，董事會的女性董事比例已由2021年的20%增至2025年的40%，在香港上市公司中維持較高的女性董事比例。我們已超越女性董事比例達33%的可計量目標，並會繼續致力我們的多元化之旅，實現性別均等的最終目標。

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 (www.hkex.com.hk/chi/BoardDiversity/index_c.htm)

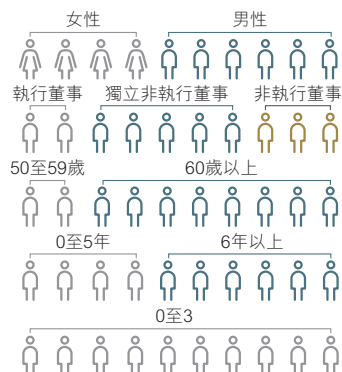
我們的性別多元化進程



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40% / 獨立非執行董事佔50%






- 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

董事會深明董事具備與本集團的策略、管治及業務需要相符的各種技能及專業知識的重要性，該等技能及專業知識有助董事會為實現本集團的策略目標而有效履行其職責，使本集團達致可持續增長。

為確保董事會繼續具備所需的相關技能，提名委員會詳細審視及優化技能組合，以更新關鍵技能類別、特定專長及其與本集團的相關性。各董事的技能與經驗已根據更新後的技能組合審視，確保符合職位需要並查找潛在的不足之處。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均衡增長貢獻的寶貴經驗和專長。

類別	技能／經驗	與希慎的相關性	綜合 (專業知識)	
策略性	策略	具備在大型組織制定和實施策略目標的經驗。擅長評估業務計劃並推動執行以實現組織目標。	促進制定和實施希慎的策略目標，以推動長期成功並培育理想的企業文化。	
	國際及中國	擁有國際經濟及關係的深厚背景，尤其精通中國內地事務。能駕馭跨境商業營運的複雜情況，並促進國際合作。	提供對國際及中國內地經濟趨勢及關係的見解，發掘符合希慎長期策略的可持續增長機遇機會。	
	財務觸覺	對影響業務表現的財務推動因素和指標有深入了解。在監察業務表現和評估策略決策對財務的影響方面擁有豐富經驗。	發揮監察業務表現方面的經驗，評估策略決策的財務影響、分析財務報表和評估財務可行性，以支持希慎的財務穩健和策略目標。	
行業	房地產 (香港／中國)	在房地產投資、開發或設施管理方面擁有豐富的資深管理經驗。對房地產投資機遇和市場趨勢有深刻的見識。	協助檢討希慎的業務發展和營運，包括物業投資、發展、資產管理和設施管理，同時提供對房地產投資機遇和新興市場趨勢的見解。	
	零售及客戶	在大型零售、消費產品、電子商貿和分銷行業擁有豐富的管理經驗。擅長利用創新的策略提升客戶參與並推動銷售增長。	具備零售(實體和數碼)、顧客參與及服務管理策略方面的豐富經驗，可支持希慎有效實行零售物業組合策劃及市場推廣活動。	

類別	技能／經驗	與希慎的相關性	綜合 (專業知識)	
監控及管治	資本管理	具備金融或企業行業的經驗，尤其是在監督金融交易和投資管理。精通資本配置、企業融資和資本市場。	就資本管理策略、企業融資事項和資本市場交易提供監督、審查和建議。	
管治及風險管理	在識別和預測組織風險、監控風險管理框架、確保合規以及維持高水平的企業管治方面具備專業知識。	作為董事會所履行的關鍵管治責任之一，監督實施穩健的風險管理與內部監控框架的情況，並確保其持續有效。		
可持續發展和氣候變化	具備解決環境和氣候相關問題的豐富行政經驗，並在領導企業社會責任措施方面有良好往績記錄。	在推動可持續發展和氣候策略、監督環境、社會及管治相關風險和機遇，以及確保遵守報告準則和最佳常規方面具備專業知識。		
員工及文化	在人員管理和建立鮮明的企業文化方面擁有豐富的行政經驗，並在人才發展和繼任計劃方面具備與組織目標一致的往績紀錄。	推廣積極的文化，將人員管理納入希慎的核心價值，以支持長期的可持續增長表現和領導發展。		
科技	精通數碼及科技行業，包括科技公司和科技密集型機構，並具備管理科技相關項目、資訊安全以及資料私隱管治的經驗，以確保符合最佳常規。	就數碼轉型、科技風險管理，以及資訊安全與資料私隱的穩健管治提供策略見解。		

● 廣泛 ● 適度

董事會成員具備金融、房地產、中國市場、數碼經濟及零售等多元專業知識，對推動公司長遠發展至關重要。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

董事會自2018年起邀請李昕哲女士出任董事會顧問，以加強本集團的策略及整體能力，應對新業務趨勢及新興世代轉變所帶來的挑戰。

鑑於零售業消費者偏好的快速演變及數碼科技的進步，本公司於2023年委任鍾郝儀女士為獨立非執行董事，以充分發揮她在資訊科技領域的豐富跨國經驗。張勇先生於2024年12月獲委任為獨立非執行董事，他在消費者行為、不斷演變的商業環境、數碼經濟和技術趨勢方面寶貴的專業知識，進一步強化了董事會的技能組合。

在充分考慮本公司的業務需求及長期策略目標後，提名委員會認為現有技能表中的專業知識水平足夠。本公司致力於不斷尋找機會，進一步豐富董事會的技能組合，確保其符合本公司的宗旨、核心價值、策略和理想的企業文化。

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。我們致力於營造一個共融、多元化且具支持性的工作環境，讓全體員工不論性別、背景、技能和經驗如何，均受到重視、尊重和公平對待，並享有平等的機會。本公司於2024年11月採納了《員工多元化政策》(最近一次檢討於2025年11月進行)，其中概述我們在員工(包括高級管理人員)中推動多元共融的方針和承諾。

考慮到希慎業務的性質和營運所在的市場，性別多元化對希慎較為常見及重要。作為《員工多元化政策》的可計量目標之一，希慎致力維持至少40%的女性僱員(包括高級管理層)。提名委員會將每年檢討《員工多元化政策》，討論及考慮為實施本政策所制定的可計量目標，及實現可計量目標(尤其是達致性別多元化目標)方面取得之進展。提名委員會亦將進行定期檢討，識別任何性別薪酬差距，並確保同工同酬。

截至2025年12月31日，66.7%的高層管理人員由女性擔任，而我們的整體男女員工(包括高級管理人員)比例為62:38，與行業的正常水平相若。本公司將努力維持其至少40%女性僱員(包括高級管理層)。

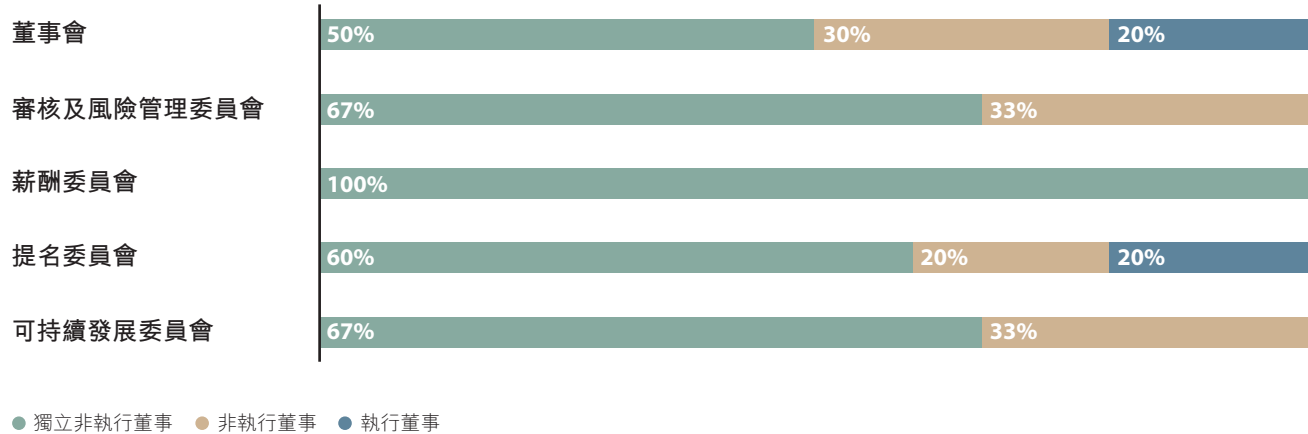
本集團將在招聘及員工的晉升過程中貫徹落實《員工多元化政策》，以從廣大深厚的人才庫中盡可能吸引及挽留人才。本集團亦實施多項計劃，協助僱員提升個人成長及發展技能，為晉升至高級管理層做好準備。

請參閱我們的「2025年可持續發展報告」，以了解有關多元共融的進一步詳情。

董事會獨立性

本公司深明董事會獨立性是良好企業管治的基石之一。截至2025年12月31日，本公司10位董事中有5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



獨立性準則

- 清楚載於公司的《企業管治守則》
- 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《企業管治守則》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，我們均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；
- 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。

董事的獨立性

本公司已收到所有獨立非執行董事有關截至2025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性進行逐例詳細檢視，並認為5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		✓		
王靜瑛		✓		
Young Elaine Carole		✓		
張勇		✓		

獨立非執行董事的任期

- 提名委員會考慮獨立非執行董事的任期，並注意到卓百德先生擔任獨立非執行董事逾9年。
- 卓百德先生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核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十分重要。
- 董事會及提名委員會亦認為，卓百德先生一如既往地表現出他已作出獨立判斷及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。此外，卓百德先生具備房地產、資本管理及財務觸覺方面的獨特專長，加上他對本公司的營運有全盤了解，能為本集團業務提供寶貴而客觀的指引。
- 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卓百德先生已在董事會任職逾9年，但仍保持獨立性，其考慮因素為他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。

其他董事職務

- 鍾郝儀女士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，因此鍾女士在恒生擔任獨立非執行董事一職並不會影響其獨立性。鍾女士因此已滿足《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，她將為本集團的業務提供寶貴且獨立的指引。
- 鍾郝儀女士與利蘊蓮女士均為本公司及恒生的董事會成員，故直至利蘊蓮女士於2025年5月8日卸任恒生的獨立非執行主席前，有相互擔任的對方公司董事職務的情況存在。鑑於鍾女士擔任獨立非執行職務且未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女士於本公司董事職務上的獨立性。

對各獨立非執行董事的獨立性進行評估後，提名委員會和董事會均認為，所有獨立非執行董事過去和現在均保持獨立，且不存在任何可能影響其判斷的商業或其他關係或情況。獨立非執行董事繼續為我們的董事會討論和策略監督提供獨立見解，向管理層提出具建設性的質疑。

確保獨立性的機制

衝突管理

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非執行董事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；
- 公司秘書每年兩次提醒董事須遵守《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：

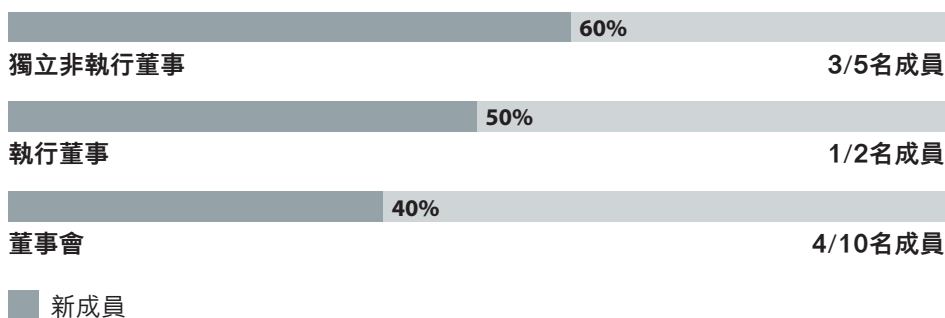
- 制定適當的會議安排和程序，以促進公開和具建設性的討論，並知悉且充分考慮有關事宜；
- 營造鼓勵持有不同觀點的董事提出疑慮並作出獨立判斷的董事會文化；
- 董事會可以充分接觸高級管理人員、管理層的最新匯報，以及有關業績及關鍵活動和項目的所有重要資料；
- 在會議室之外進行溝通，包括與主席及／或高級管理人員的單獨會議、與管理層及其他董事會成員的互動交流；
- 利用董事會的電子平台，促進董事與高級管理人員等之間的及時溝通；
- 每年進行一次董事會評估；及
- 董事會取得獨立專業意見。

於2025年，除定期舉行的董事會會議外，主席與獨立非執行董事在其他董事及高級管理人員不列席的情況下舉行一次會議。該會議為主席提供有效的平台，以聽取並了解獨立非執行董事就包括完善企業管治、董事會成效以及其希望私下討論的任何其他問題之看法。

董事會更新

為在新構思及觀點與對本公司歷史、企業文化及長期策略的深入了解之間取得平衡，董事會於過去數年已有序並具前瞻性地進行人員更迭。作為我們持續逐步更新董事會的一環，自2021年起，董事會已批准四名新董事(三名獨立非執行董事及一名執行董事)的委任，以及三名董事的退任。此舉旨在引進新技能及觀點以支持本集團的策略及管治，同時加強董事會多元化。

自2021年至2025年 新成員百分比



企業管治報告

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的連續性與引進新觀點之間取得平衡。

根據《提名政策》以及《董事會多元化政策》，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；
- 與本公司業務相關且能促進及推動本公司實現策略目標的技能及專業知識；
- 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；
- 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。

提名程序一直且將繼續按照上述獨特政策展開。董事會亦將檢討該等政策，包括其執行情況及成效，以確保其符合監管規定及良好的企業管治常規。

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、企業文化及董事會管治概覽，並顧及董事的獨特背景、技能、經驗及觀點。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。

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；
- 本集團的財務和資本管理；
- 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。

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投入的時間、貢獻、能否有效履行職責及《提名政策》和《董事會多元化政策》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及董事委員會的架構、規模、組成、投入度、董事會技能表、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。最近一次檢討於2025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、董事會技能表、獨立性及多元背景。

鑑於可持續發展委員會面對的要求不斷變化及提高，提名委員會亦有檢討並審議可持續發展委員會的組成，以確保成員具備適當的技能和能力，足以監督應對環境、社會及管治(包括氣候相關)風險和機遇的策略。

企業管治報告

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。於過去數年，提名委員會有系統地建立由來自不同背景、擁有豐富行業經驗、專業知識和技能組合的獨立非執行董事名單，並逐步有序地進行董事會的人員更迭，以確保連續性以及有效監督。

鑑於《企業管治守則》對連任多年的獨立非執行董事之新規定，提名委員會將繼續：

- 確保逐步有序地進行董事會的人員更迭，以確保連續性以及有效管治。
- 積極發掘並邀請有潛質的人選加入，保證繼任順利，降低任期相關律例規定有可能造成的經驗及專業知識流失。

提名委員會認為，就繼任計劃及長遠增長而言，董事會應加強房地產、零售及客戶、財務及會計方面的專才；並將連任多年以及退任的獨立非執行董事的經驗及專業知識納入考量，優先考慮具備良好財務及風險管理專業知識的人選。董事會更新亦應促進多元視野，並支持希慎性別均等之目標。

董事委員會更新

為在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已考慮及批准對若干董事委員會的人員組成進行以下變更：

於2025年股東周年大會完結後生效：

- 潘仲賢先生在退任獨立非執行董事後於同日不再擔任審核及風險管理委員會主席以及提名委員會成員之職務。
- 卓百德先生獲調任為審核及風險管理委員會主席。
- 王靜瑛女士獲委任為提名委員會成員。

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。

董事投入的時間及貢獻

董事會的成效透過各董事所作出高度投入和貢獻來共同實現。提名委員會每年檢討及評估每位董事投入的時間和對董事會的貢獻，以確保其與董事的職責相符，並且評估董事有效履行職責的能力。評估流程(包括評估標準)，詳見「提名委員會報告」第136至140頁。

積極參與及充分的時間投入

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。全體董事亦確認,於截至2025年12月31日止年度任期內,其已為本集團事務投入足夠的時間和精力。

董事出席會議情況

從年內各董事在董事會及董事委員會會議上的高出席率可見,彼等於2025年繼續踴躍參與董事會的討論和決策,以及本公司事務。獨立非執行董事亦與主席另外舉行會議,商討董事會及相關事宜。

下表載列董事出席會議情況。

董事	董事會 ¹	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	2025年 股東周年大會
利蘊蓮	5/5	4/4 ²	1/1 ²	1/1	2/2 ²	1/1
呂幹威	5/5	4/4 ²	–	–	2/2 ²	1/1
鍾郝儀	5/5	–	1/1	1/1	–	1/1
卓百德	5/5	4/4	1/1	1/1	–	1/1
潘仲賢 ³	3/3	2/2	1/1	–	–	1/1
王靜瑛	5/5	–	–	1/1	2/2	1/1
Young Elaine Carole	5/5	–	–	–	2/2	1/1
張勇	5/5	4/4	–	–	–	1/1
利憲彬	5/5	4/4	–	–	–	1/1
利乾	5/5	–	–	1/1	–	1/1
利子厚	5/5	–	–	–	2/2	1/1

附註:

1. 包括2025年11月舉行的半日董事會專項會議,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,執行董事在討論執行董事薪酬組合時會明確避席。
3. 潘仲賢先生退任獨立非執行董事,於2025年股東周年大會完結後生效。其出席數字反映其於2025年任期內舉行的會議次數及其出席該等會議的次數。

年內,各執行董事均為本公司的全職僱員,並將其大部分工作時間投入本公司事務。各非執行董事及獨立非執行董事預計在每次董事會會議投入4小時;每次董事委員會會議投入2小時;每次股東周年大會投入1小時。每年總投入時間視乎其出席會議次數及擔任的董事委員會職務而定。各委員會主席在每次委員會會議需額外投入約2小時於準備及後續工作。非執行董事及獨立非執行董事每年平均投入約36小時,界乎30至48小時之間。

董事會的參與度高,主席英明領導。成員勝任有餘,樂於貢獻所長。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

企業管治報告

積極參與

年內，董事會在所有董事的積極參與下繼續高效運作。各董事均投入充足時間及精力處理董事會事宜，並在會議前認真審閱董事會文件、業務建議以及管理層每月更新報告，展現出彼等恪盡職守。各董事積極參與討論，提出相關關切，並在履行職務時行使獨立判斷。各董事就重要營運及策略事項向管理階層提供具建設性的意見及建議，有助加強決策流程，並鞏固董事會對本公司事務的整體監督效力。

其他董事職務

截至2025年12月31日，我們的董事均未單獨擔任超過三間上市公司(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。

提名委員會在檢視各董事的其他董事職務、與上市公司和機構的職務以及其他重大職務後，確定年內董事已投入充分時間，並為董事會作出重大貢獻。

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。

持續專業發展

董事須持續進行專業發展培訓，以掌握最新行業趨勢並獲得有關其專業及職業領域的知識及技能。

年內，各董事已參與持續的專業發展活動，包括閱讀資料、參加由專業機構及行業專家就財政及經濟政策、資本市場及奢侈品零售等的簡介會及研討會，以建立及重溫其在行業相關領域的最新技能及知識。董事亦獲發法律和監管的季度最新資訊，包括《上市規則》及適用的法律和法規，並可透過全面的董事會網上平台獲得董事職責的備忘錄及履行其職責的其他培訓資料。董事須不時向本公司提供所完成的持續專業發展培訓詳情。

《上市規則》並無規定具體培訓時數，但考慮到本公司業務的範圍及規模，各董事每年應完成至少八小時的相關培訓。截至2025年12月31日止年度，各董事均已達成此項要求。年內，本公司備存的培訓紀錄如下：

董事	主題					總時數
	董事職責	最新法律及 監管資料	企業管治及 可持續發展 (包括氣候變化)	財務報告/ 風險管理及 內部監控	宏觀經濟/ 行業趨勢	
利蘊蓮	B	B	A, B	A, B	A, B	23
呂幹威	B	B	A, B	A, B	A, B	23
鍾郝儀	A, B	A, B	A, B	A, B	A, B	39
卓百德	A, B	A, B	A, B	A, B	A, B	25
王靜瑛	A, B	A, B	A, B	A, B	A, B	27
Young Elaine Carole	A, B	A, B	A, B	A, B	A, B	24
張勇	B	B	A, B	A, B	A, B	23
利憲彬	B	B	A, B	A, B	A, B	22
利乾	B	B	A, B	A, B	A, B	23
利子厚	A, B	A, B	A, B	A, B	A, B	32

附註：

A: 由外部專業人士主持的研討會／培訓課程／講座／其他專業發展活動

B: 最新監管及合規資訊以及其他精選閱讀材料

於2025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，公司秘書已完成不少於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及／或本公司的高級管理人員而承擔的職責和責任。

恪守嚴謹和開放的企業文化，貢獻卓著。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

企業管治報告

董事會程序

董事會及董事委員會會議

董事會於2025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，讓董事有足夠時間提前規劃日程。

- 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的議程草稿在每次會議舉行至少3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每年兩次與外聘核數師和內部審計主管舉行非公開會議，在無管理層在場之保密環境下，就財務報告、內部監控及風險管理分享看法及意見，從而促進公開而坦誠之討論。

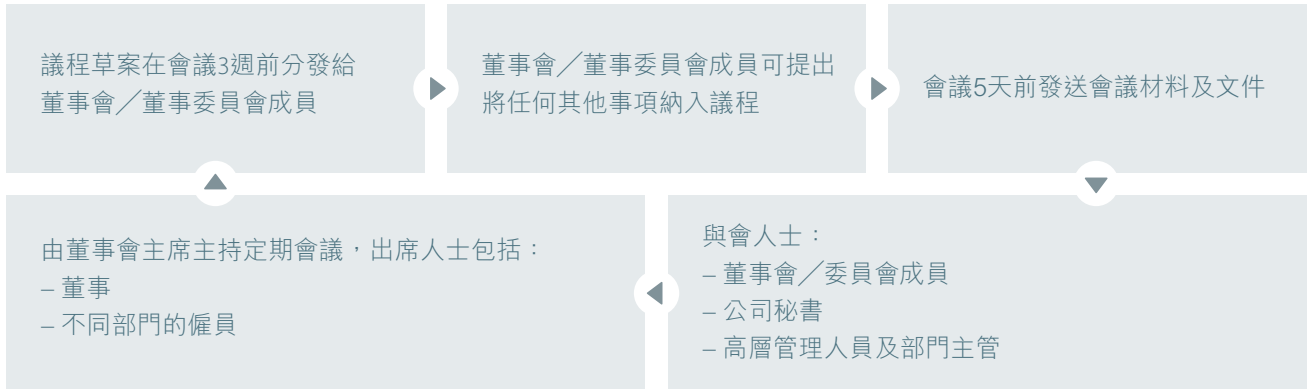
如有需要，董事亦會以傳閱書面決議的方式參與公司事項的審議及批准。詳盡分析及補充材料將上載董事會電子平台，管理層隨後亦會透過該平台進行闡述與討論。

於2025年，本公司以電話與／或視像會議相混合模式（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。

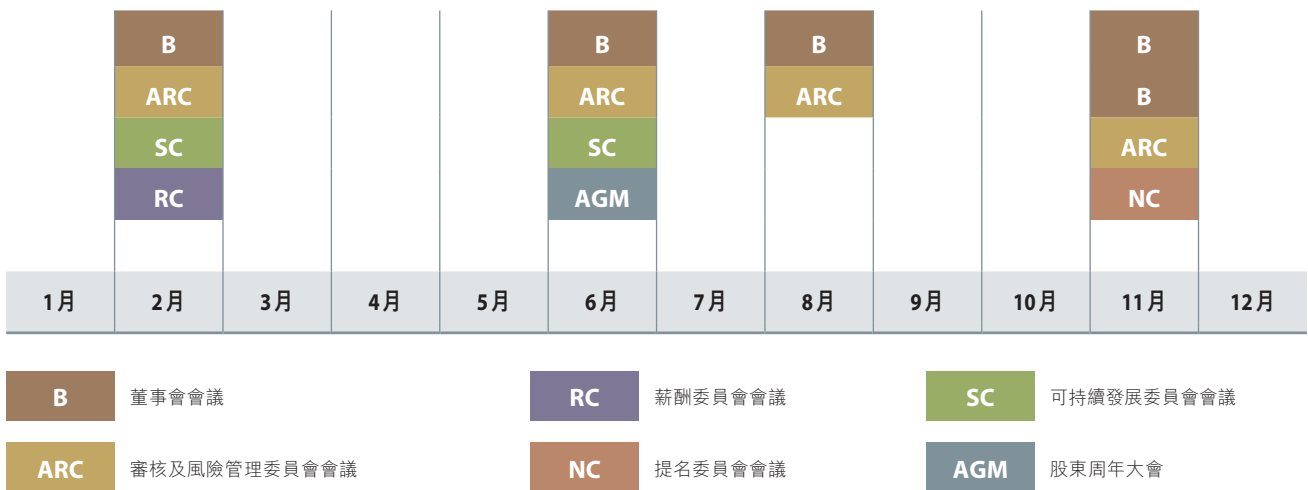
管治強而有力、經驗豐富、分工協作、團隊精神、同心同德、長遠目標。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

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。



2025年召開的董事會及董事委員會會議



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》，我們每年會以結構型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、薪酬委員會、提名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。



董事會評估程序

按照希慎的董事會評估過程，每位董事以不記名方式填答一份電子問卷，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、管治、持份者參與、網絡安全以及可持續發展（包括氣候相關事宜）。問卷為匿名形式，鼓勵董事不受限制地反映意見、提出建議，及以開誠布公和積極的方式表達任何疑慮。

2025年董事會評估

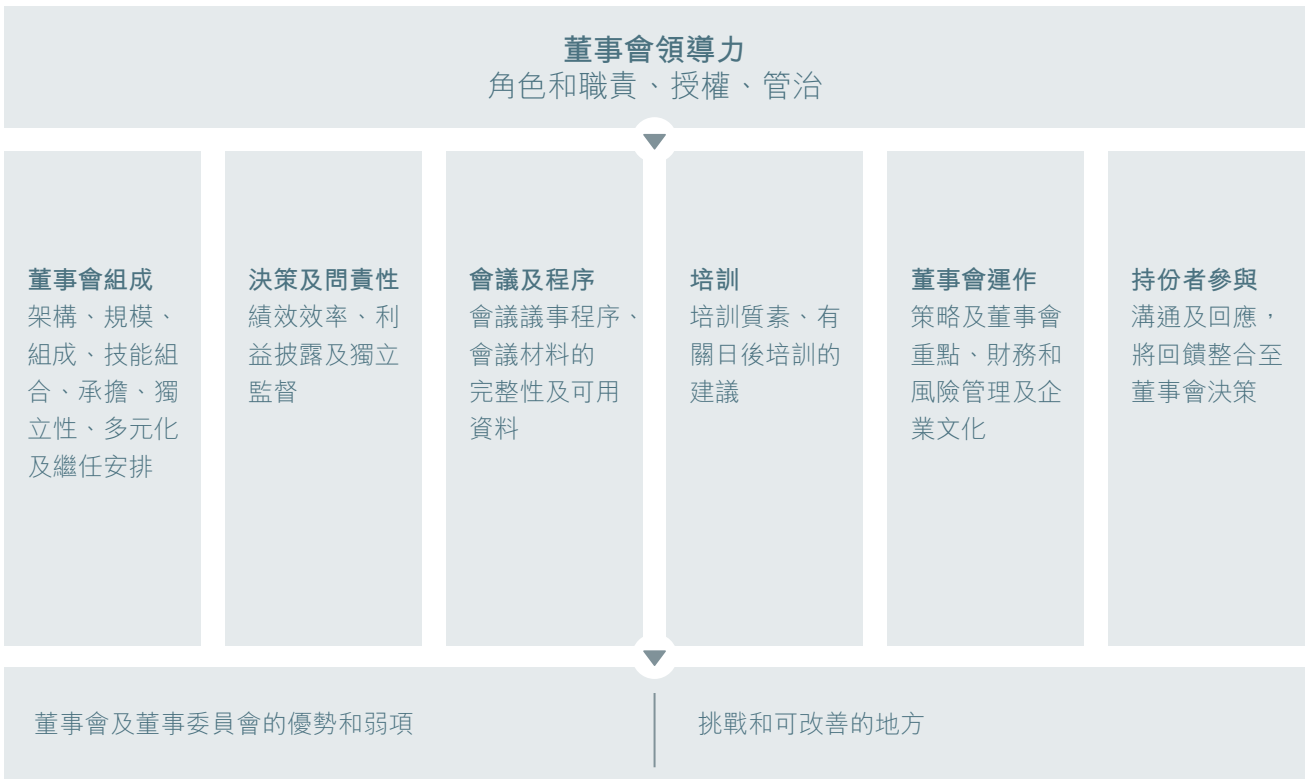
截至2025年12月31日止年度的董事會評估（「2025年董事會評估」）包括評分和開放式問題，以徵詢董事對下列事項的意見：

- 董事會及董事委員會成效和表現
- 改進空間；及
- 本集團未來挑戰和優先事項。

本公司已聘請外部法律顧問審核及評定評估框架，包括制定評估標準及問卷，以確保審核程序公正，並為2025年董事會評估結果提供更多見解。董事會評估的調查結果及分析由法律及秘書部負責。

在制定評估框架(包括訂立評估標準及設計問卷)時，董事會考慮來自監管機構、投資者、股東會投票機構顧問、股東等廣泛持份者的回饋及建議。董事會充分考慮其意見及關切，並在適當情況下將其納入評估框架，以確保框架足夠穩健、相關，並與不斷變化的持份者期望及監管標準保持一致。這種包涵各方因素的方針有助董事會不僅能夠評估其內部效率、組成及整體效力，還能評估其對持份者利益的響應能力以及對維持高企業管治水平的承擔。

2025年董事會評估關注重點



2025年董事會評估的回覆率為100%。整體回覆率理想，並無重大事宜需要報告。我們獲得具建設性的定性反饋，特別是在開放式問題方面。全體董事均認為可憑藉此評估流程適時識別提升表現的方法。本集團根據全體董事的集體意見，已編製一份關於2025年董事會評估的詳細報告，該報告已提交給董事會，並得到董事會考慮和討論，且在適當情況下提供建設性的反饋意見以及確定跟進的行動。

2025年董事會評估結果

董事認為董事會的領導力卓有成效。各董事均積極且有建設性地參與塑造本集團策略及企業文化，為董事會的管理效益及本公司的管治提供寶貴的支持。董事會展現出的多元化程度值得讚賞，且性別比例均衡，並擁有優秀的技能組合，涵蓋廣泛的專業知識及經驗；不僅有助本公司成長及發展，更與本集團的策略重點、價值觀及文化緊密契合。董事會再次確認，年內已遵守所有適用的法律及法規要求。

企業管治報告

董事會深知與股東及其他主要持份者保持有效溝通的重要性，並確保他們的意見得到聆聽，及適當反映在董事會的討論中。本公司設有多種與持份者及互動的渠道，包括股東大會、投資者關係活動、分析師簡報會和新聞發布會、公司網站以及股東與投資者特定溝通渠道。我們將透過這些渠道收到股東、投資者、專業顧問、員工以及其他持份者的意見回饋適當地匯報至董事會及各個委員會，並在董事會的各種討論及決策過程中予以充分考慮，其中包括策略制定、風險監督及政策制定。

獨立核數師出席各審核及風險管理委員會會議，並與委員會成員舉行非公開會議，在促進公開而坦誠討論之保密環境下，就財務報告、內部管制及風險管理分享看法及意見。主要機構投資者闡述其政策、期望及管治立場之信函已匯報至董事會，讓董事了解並考慮主要長期股東的觀點。此外，分析師及信用評級機構的意見回饋，以及投資者關係活動報告，將按季度呈交予董事會，以定期提供外部市場觀點及對本集團的投資者氣氛之見解予董事會參考。該等結構化的報告確保有關觀點適當落實到董事會對策略、風險及資本管理的評估以及更廣泛的決策過程。

董事已檢討該等持份者參與安排之成效，並確認持份者觀點已適當納入考慮並融入董事會對本集團之監督。

2025年董事會評估識別出董事會的若干主要優勢，包括：

- 行之有效的董事會及董事委員會，且其各自角色和職責擔當明確。
- 董事會成員多元化、具備高素質，擁有能體現本集團策略、願景、使命及核心價值的卓越技能組合。
- 董事會及董事委員會積極參與、盡忠職守，展現出有效的領導力，發揮了強大的監管職能，並建立了同心協力的環境，以及對實現本集團長遠願景的堅定決心。
- 各董事勤奮敬業、積極參與並有效協作，在全年所有會議均有所貢獻。
- 主席提倡開放透明的文化，鼓勵開誠布公的討論。董事會的討論公開、嚴謹且富建設性，並相當重視策略議題。
- 董事會／董事委員會會議成效顯著，均衡體現出公開的辯論、高質素的討論及有效率的會議。
- 董事會可獲得獨立意見及建議，確保發揮全面的監督。
- 董事會可充分獲取所有必要資源及資訊，而管理層亦提供足夠解釋，以協助董事會決策。
- 本公司內擁有鮮明的企業管治層級，並得到積極參與的成員支持，他們願意出力並維護獨立的監督體系。

另外，各董事識別出以下挑戰以及可予改善之處：

- 地緣政治的不明朗因素 — 持續的地緣政治緊張局勢可能加劇房地產市場及整體經濟環境所面臨的挑戰。
- 寫字樓及零售市場的韌性 — 疲弱的寫字樓及零售租賃市場，以及消費者行為和偏好的潛在轉變。
- 債務及資本管理 — 需要有效管控利率風險及負債比率。
- 流動性及財務穩定性 — 確保流動性充足並應對商業房地產市場持續疲軟的局面。
- 物業組合策略調整 — 因應不斷變化的市場狀況，持續改善集團的投資組合。
- 董事會更新及繼任計劃 — 回應董事會更新及有效繼任計劃的需求，以維持強而有力的領導及監督。

根據2025年董事會評估的結果，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。

企業管治報告

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(包括其聯繫人進行的)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《非執行董事及獨立非執行董事職責及要求》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》等適用法律及法規適時刊發；
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；
- 行政人員因其職務及職責，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2025年12月31日止年度作出有關聲明。

2025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

- 重申確認本集團之策略目標及希慎對香港堅定支持及長期投入，並持續嚴謹執行對利園區核心業務的策略計劃，繼續打造多元化及互補成長支柱。
- 討論及審視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及利園區的策劃。
- 審議並通過本集團的投資及發展策略，包括活化及連接利園區。
- 審議並批准本集團80億港元五年期資本循環計劃，以充實財務狀況、優化資本配置並提升長遠股東價值。
- 檢討近期的業務發展、行業趨勢及市場前景，以確保集團策略保持相關性及前瞻性。

管治及問責性

- 贊成並提呈章程細則修正案予股東批准，務求符合《公司條例》及《上市規則》的最新規定，包括有關庫存股份、向股東發送電子公司通訊、電子代表委託表格的提交、電子股息以及其他內務變更的規定。
- 檢討、更新並批准與企業管治相關的主要報告及政策，從而提升企業管治常規並使之緊貼《企業管治守則》和《上市規則》、其他相關監管法規，以及最新市場和國際最佳常規的擬議變更，包括：
 - 《須由董事會全體成員議決事項》
 - 《企業管治守則》
 - 《董事就職指引》
 - 《非執行董事及獨立非執行董事職責及要求》
 - 《股東通訊政策》
 - 《反賄賂和貪污政策》
 - 《舉報政策》
- 檢討營運方面對法律及監管要求和相關政策的合規性。
- 審議並批准持續關連交易及關連交易。
- 審議及更新董事委員會的職權範圍。
- 審視並討論2025年董事會評估的意見、評估程序和見解以及行動計劃（視情況而定）。
- 檢視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。
- 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。

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。

可持續發展

- 檢討本集團可持續發展策略和框架以及相關的企業目標。
- 作為氣候相關監督的一部分檢討本集團的碳排放目標和減碳路線圖。
- 每季檢討可持續發展措施進度。
- 就監管／法規變動及相關政策與指引的更新進行檢視。
- 檢視期間內所推行的主要社區計劃及內部培訓計劃。
- 審議並通過可持續發展報告。
- 檢討管理人員對可持續發展風險和問題的持續監控，尤其是氣候相關風險及機會。
- 檢討本集團可持續發展職能的資源是否充足。

董事會組成

- 檢討董事會結構、規模、組成、技能組合、多元化、董事投入度和貢獻，以及獨立非執行董事獨立性。
- 考慮並批准董事會更迭及董事委員會組成變動。
- 檢視及監督董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展。

董事的股份、相關股份及債券權益

於2025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《上市規則》附錄C3所載列之《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關法團（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)	
	個人權益	家族權益	法團權益	其他權益	總數		
利蘊蓮	607,562	-	-	-	607,562	0.059	
呂幹威	27,092	-	-	-	27,092	0.002	
Young Elaine Carole	11,000	-	-	-	11,000	0.001	
利乾	1,100,000	98,000	-	-	1,198,000	0.116	
利憲彬	851	-	-	-	851	0.00008	

附註：

百分比乃按本公司於2025年12月31日已發行股份總數（即1,027,008,223股普通股）計算。

持有債券的合計好倉

- I. ELECT GLOBAL INVESTMENTS LIMITED（「Elect Global」）（本公司一間全資附屬公司）發行的750,000,000美元次級擔保永續資本證券^(附註)

姓名	債券金額					總數
	個人權益	家族權益	法團權益	其他權益		
利蘊蓮	3,000,000 美元	-	-	-	-	3,000,000 美元
利乾	-	400,000 美元	-	-	-	400,000 美元

附註：

Elect Global於2025年3月發行上述債券。

- II. Elect Global發行的17,000,000美元次級擔保定息票據^(附註)

姓名	債券金額					總數
	個人權益	家族權益	法團權益	其他權益		
利蘊蓮	2,000,000 美元	-	-	-	-	2,000,000 美元

附註：

Elect Global於2025年9月發行上述債券。

執行董事按(i)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年購股權計劃」及「2015年購股權計劃」)獲授購股權；及(ii)本公司於2024年1月19日採納之股份獎勵計劃(「2024年股份獎勵計劃」)獲授股份獎勵。請參閱第129至134頁的「長期獎勵計劃：股份計劃」一節。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2025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2025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性質和範圍(如有)。

於2025年，所有董事均已履行上述披露要求。除第155至157頁「董事會報告」中披露的持續關連交易及關連交易(已於2026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投資、發展及管理優質投資物業。根據《上市規則》之定義，概無董事(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中擁有權益。

企業管治報告

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108至116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116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。

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／或舒緩風險及潛在損失。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；
- 確保遵守會計準則及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，則作別論；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。

內幕消息

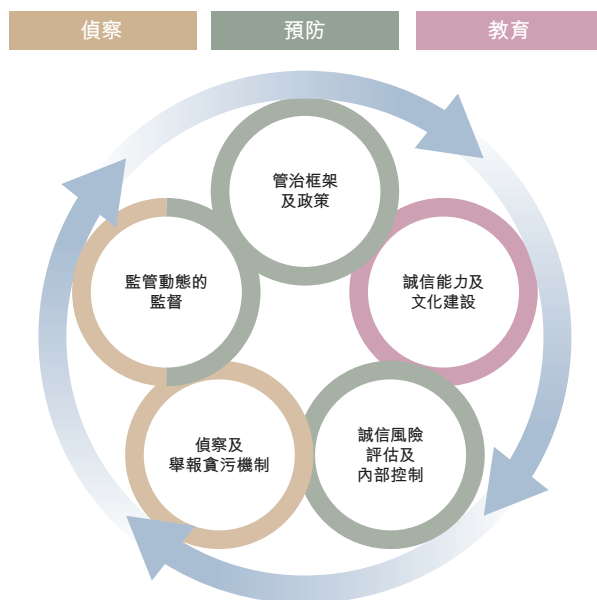
本集團已於2013年採納《企業資料披露政策》，其中載列識別、處理及發布可披露消息的程序；可披露消息包括內幕消息及任何其他防止本公司證券出現虛假市場而須予披露的消息。該政策亦指定可以代表希慎發言的人士，以及清楚概述與各界持份者進行溝通的責任。有關詳情登載於本公司網站：www.hysan.com.hk/governance。

希慎亦成立資料披露委員會，目的是根據適用的法律及監管要求和《企業資料披露政策》，監督並確保適時、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，以及如屬內幕消息時，需作出的必要披露及／或合適的跟進措施，以確保在合理可行的情況下儘快向公眾披露任何內幕消息。所有討論均會記錄在資料披露委員會的正式會議紀錄內，以應要求供董事會查閱。

誠信及反貪污管理

希慎致力在集團內部貫徹最高的誠信、道德操守及問責標準。誠信風險管理是我們管治框架的核心環節，我們因此制定相應的政策、程序及監督機制，以預防、發現及應對不當行為、瀆職及貪污。審核及風險管理委員會負責監督與誠信相關的風險，並定期由管理層提供此範疇上重要進展的最新資訊。



管治框架及政策

本集團已制定一套全面的誠信相關政策，共同構成我們誠信及反貪污管理系統的基礎，當中包括《操守守則》、《防詐欺政策》、《反賄賂及貪污政策》及《舉報政策》。該等政策共同訂明應有的誠信及道德行為，概述全體員工及業務夥伴均應遵守的行為準則，並強化我們最對秉持道德、透明及廉潔商業常規最高水平的承諾，以及對貪污採取零容忍態度。

具體而言，《舉報政策》為員工及外部各方提供安全保密的管道，用以舉報涉嫌不當行為、舞弊或違規行為。我們安排獨立機構處理舉報，並制定明確的程序保護舉報人，確保調查及時，並在適當情況下上報相關部門。

我們會定期審核所有政策及程序，以保持其持續相關及有效，以及確保其符合不斷變化的監管及管治要求。

風險評估及內部控制

我們已將誠信及貪污相關風險納入本集團年度風險評估流程。內部審計部編制一份涵蓋所有主要風險類別的綜合風險登記冊，並定期對各業務部門進行評估，以識別新出現的風險、評估風險等級並審核現有控制措施的效力。上述評估有助本集團積極、主動識別及降低日常營運中的業務及營運風險，包括誠信及貪污風險。

評估結果將匯報至審核及風險管理委員會，並用於加強我們的內部控制及監督流程。

誠信、能力及文化構建

本集團深知，健全的治理體系有賴制度及文化的雙重支持，因此採取有系統的方針進行誠信能力構建。培訓及領導溝通有助於將誠信確認為企業優先價值並融入企業文化，並強化透明度、問責及道德操守。

誠信及反貪污管理^(續)

所有員工均會定期接受誠信及反貪污要求的培訓，包括每年強制參加關於重要法律及合規主題的網上重溫課程，並配合每年就新採納或更新的政策及程序安排的合規提醒。此外，所有員工均須接受由香港廉政公署(「廉政公署」)提供的強制誠信培訓。

以上措施的目的是強化管理層承諾，加強合乎道德誠信的決策，並確保員工了解自身職責、有能力識別潛在的風險訊號，並知悉如何循適當渠道提出關切。

監管動態的監督

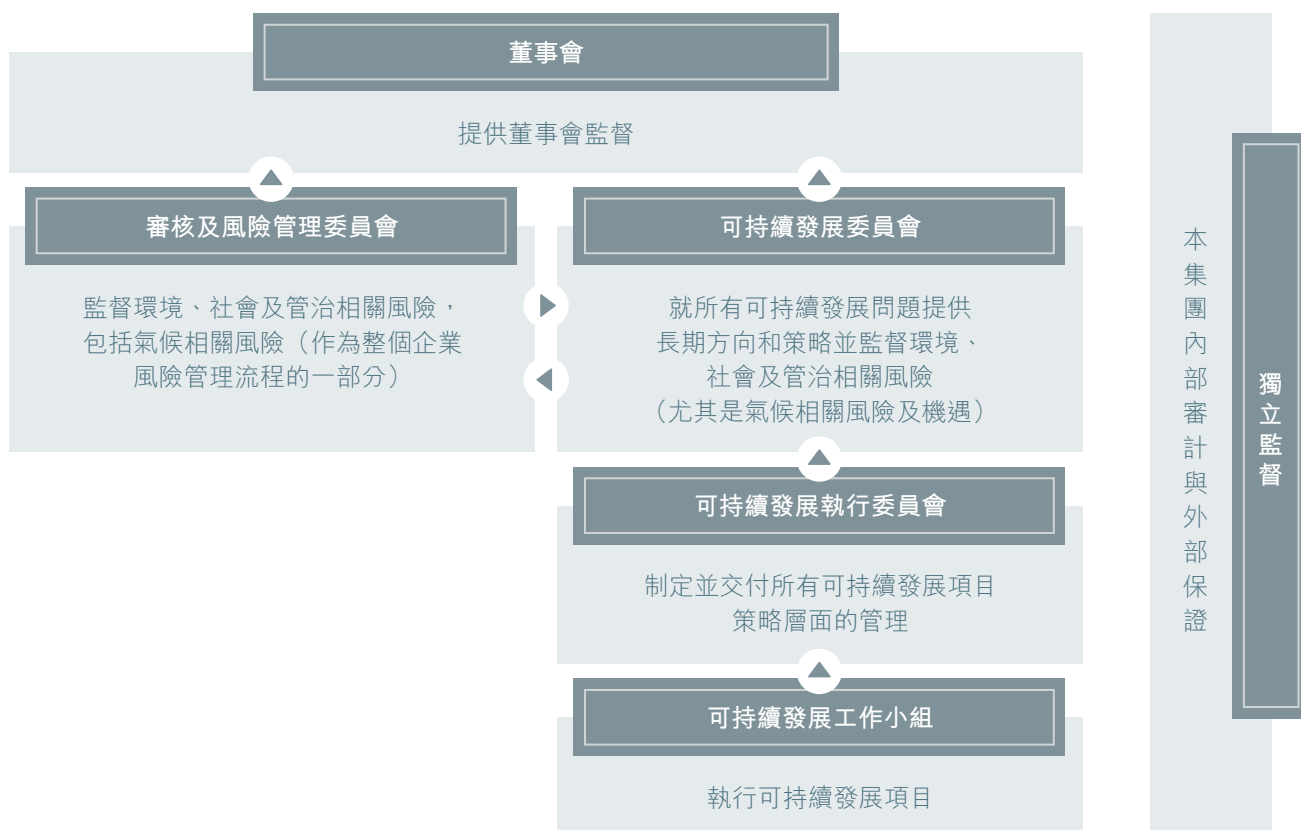
本集團密切關注香港及其他相關司法管轄區不斷變化的監管期許。我們正密切留意廉政公署正在制定的誠信合規管理體系(「ICMS」)的進展，該體系統預計將於2026年發布。本集團根據已發布的ICMS整體框架進行初步評估，並認為本集團現有政策及常規符合ICMS框架大部分要求。待ICMS詳細指引發布後，我們將考慮作進一步完善調整，並視乎情況將相關要素整合至本集團的風險管理及內部控制系統。

2025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。



企業管治報告

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(尤其是氣候相關風險及機遇)，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、社會及管治以及氣候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。

2025年，可持續發展委員會舉行了2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(其中包括專門針對氣候相關風險及機遇的討論環節)。為加強對氣候變化措施實施進度的監察，可持續發展委員會於2025年6月召開額外會議，主要檢討及討論本公司的碳排放目標和減碳路線圖。

鑑於環境、社會及管治和氣候相關的新規定以及相應問題的複雜性，董事會和提名委員會對可持續發展委員會的構成進行檢討，以確保其成員具備應對最新監管規定及氣候相關風險及機遇所需的技能和能力：

- 憑藉其於房地產和酒店服務業豐富的經驗，Young Elaine Carole女士作為可持續發展委員會的主席，展現出對可持續發展實務的深入認識，以及對可持續物業投資和發展項目的策略洞察力。她的經驗於監督利園區物業組合的變革性可持續發展措施發揮重要作用，尤其是房地產開發及設施管理的相關舉措，確保符合行業最佳常規和與我們的可持續發展目標保持一致。她擔任為現代奴役抗爭的非牟利機構The Mekong Club之聯合主席，亦彰顯她對社會責任和推廣商業道德操守的堅定承諾。Elaine Young女士亦致力與各氣候相關組織合作。Elaine Young女士對新興氣候相關挑戰和機遇的深刻見解，引領可持續發展委員會監督有效應對可持續發展及氣候相關風險，以及推動可持續發展的策略。
- 王靜瑛女士作為一位對可持續發展充滿熱忱且經驗豐富的領導，致力於推動環境和社會影響力。在她的領導下，星巴克在北美以外開設了第一間綠色門市，並成為中國首批試行水補償計劃的咖啡零售商之一。她帶領團隊透過店面設計、節能技術、負責任採購和減少浪費的措施重新定義可持續零售。她透過優化製造和物流效率及減低環境影響促進供應鏈的可持續性。作為節能咖啡生產和配送中心，咖啡創新產業園為中國可持續發展樹立了新基準。她亦檢視幫助貧困社區和支持當地咖啡農民的措施。王女士以她豐富的專業知識和在推動具有影響力的環境、社會及管治策略方面的經驗，為可持續發展委員會帶來實質性的貢獻。
- 利子厚先生積極參與社會及公益事務，專注馬術運動，透過參與多間上市公司和機構致力促進企業社會責任及企業管治水平。作為全球最大的慈善捐款機構之一 – 香港賽馬會董事局的前主席，廣泛支持體育、藝術、文化、教育、醫療及社會福利等社區項目，利先生在推動社會和社區倡議，提倡促進社區福祉方面的經驗和成就，與希慎在社區參與上的可持續發展重點相輔相成。利先生豐富的經驗引領我們的可持續發展措施實現長期成功，並確保我們的慈善工作能為社區帶來深遠且實質的影響。

董事會及提名委員會認為，可持續發展委員會的組成體現了對可持續發展的全面考量，將環境事宜與具影響力的社區項目結合，以促進我們可持續發展工作的長期成功。

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和氣候相關策略及實務，同時亦負責協助董事會及可持續發展委員會制定目標、探索新舉措，以及識別和管控任何環境、社會及管治以及氣候相關風險。

可持續發展執行委員會由執行董事及首席營運總監呂幹威先生領導，負責制定本集團的可持續發展策略，包括實現淨零排放的路線圖和主要持分者參與的活動。希慎一直致力於加強其核心業務組合的能源管理、提高其效率，並增強應對氣候變遷的能力。我們於利園八期的可持續建築及綠色建築設計，通過採用機電裝備合成法 (MiMEP) 和具氣候變化適應性設計，突顯我們對減少碳排放的決心。呂先生監督指導利園區轉型的社區商業模式，融合可持續發展原則，建立具包容性城市的環境。呂先生的領導對於希慎致力應對氣候相關風險，同時推動本公司的環境和社會目標至關重要。

可持續發展表現

於年內，董事會持續推進我們的可持續發展策略，透過社區商業模式專注於環境營運管理，以及新發展項目與重大改善工程的可持續建造，同時為社區提供多項社會可持續發展倡議。

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「2025年可持續發展報告」。
- 第 141 至第 145 頁的「可持續發展委員會報告」。
- 第 146 至第 150 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。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雙向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、投資者、僱員及更廣泛的社區在內的各界持份者定期互動。透過多項有效的溝通渠道促進公開而坦誠討論，闡明我們的願景、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，並仔細聆聽他們的意見和關注事宜，使持份者的反饋能夠適當地反映在我們的討論和決策中。

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。股東和投資者就政策、期望及管治所提供的意見會被定期匯總並向董事會報告，讓董事能夠考慮主要長線股東的觀點。

股東通訊政策

本公司明白與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。

企業管治報告

股東通訊及參與的渠道包括：

渠道	2025年摘要
混合式股東周年大會	<ul style="list-style-type: none">所有董事均親身出席2025年股東周年大會股東可親自或透過網上出席2025年股東周年大會股東可在2025年股東周年大會前提交問題／或在大會期間親自或網上提問股東可實時透過網上平台投票
投資者關係活動	<ul style="list-style-type: none">由首席財務總監和投資者關係部負責透過業績電話會議、研討會、路演以及會議，與全球超過300名股權及固定收益投資者，以及股權研究分析師進行互動參加投資界舉辦的研討會
分析員簡報會和新聞發布會	<ul style="list-style-type: none">由主席、執行董事兼首席營運總監、首席財務總監、投資者關係部和企業傳訊部負責媒體、分析員和機構投資者出席涵蓋本集團的中期及年度業績
企業傳訊 ^{附註}	<ul style="list-style-type: none">約50份企業傳訊文件(包括年報、中期報告、可持續發展報告以及各種公告和通函)已登載於聯交所和本公司網站
本公司網站	包括： <ul style="list-style-type: none">希慎的企業管治及可持續發展政策最新的財務摘要和股東資料更新的董事名單，包括其職位、職能以及是否為獨立非執行董事分析員簡報會的網上廣播和材料刊物和新聞稿其他資料，如即將舉行的投資者活動、財務資料時間表和股價數據
社交媒體	<ul style="list-style-type: none">為投資者和其他持份者定期提供有關本集團業務和社區相關舉措的最新動態
股息資料	<ul style="list-style-type: none">派發股息資料已登載於本公司網站《股息政策》以及董事會的股息決策已於年報中的「股息政策」披露
政策及指引	<ul style="list-style-type: none">《股東通訊政策》確保希慎的股東和投資界能夠迅速、平等和適時地取得均衡和容易理解的本公司資料，以便作出明智投資決策和對本公司進行知情評估，並允許股東和投資界與本公司保持積極溝通，同時確保本公司履行其在《上市規則》的報告義務。我們定期檢視該政策以確保其有效性，並登載於本公司網站： (www.hysan.com.hk/governance/group-policies-and-governance-guidelines/)

附註：

「公司通訊」指《上市規則》內所指的「公司通訊」，包括但不限於，本公司的中期報告／年報、通告、通函及代表委任表格。

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。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，我們就最新的企業管治趨勢(尤其是和股東參與度有關)，積極與股東會投票顧問機構保持聯繫。

我們於2025年11月對《股東通訊政策》、其執行情況及成效進行檢討及更新，並確認於該政策截至2025年12月31日止年度內已得到有效落實。

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、簡報會資料及網上直播。

為提高傳訊效率並鼓勵環保，本公司在適用法律及法規允許的情況下，採用電子方式發布企業傳訊。

包括以下方式：

電子分發 — 以電子方式發送企業傳訊予股東。

網上查閱 — 我們將企業傳訊上載本公司網站及香港聯合交易所網站(www.hkexnews.hk)，印刷本需額外索取。

個別分發 — 可供採取行動的企業傳訊（定義見《上市規則》）將循以下形式分發：(i) 以電子形式個別分發；或(ii) 向未提供電子聯繫方式的股東提供印刷本。

有關電子分發安排及索取印刷本方法的詳情，請瀏覽本公司網站。

所有公司通訊將以淺白語言及中、英文版本提供，方便股東理解。股東有權在任何時間，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@vistra.com 或 cosec@hysan.com.hk 以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

本公司致力透過持續派付股息為股東創造長期價值。根據公司的《股息政策》，所有股東均有權收取股息。

一般而言，董事會將在批准中期及年度業績時，每半年對股息進行評估並作出決定。董事會在釐定適當的股息金額時，基於以下關鍵因素：

- 當前的財務表現及現金收益；
- 業務狀況及前景；
- 營運和投資項目的資本承諾；及
- 增長策略、資本配置及生產力。

截至2025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242頁的「股東資料」。

有關股息支付、金額和關鍵日期的資料，登載於本公司網站「股東資料(股息資料)」一節：www.hysan.com.hk/investor/shareholder-information/。

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／提呈動議的程序以及相關聯絡詳情登載於本公司網站：www.hysan.com.hk/governance/group-policies-and-governance-guidelines。

股東大會

希慎的股東周年大會於每年5月或6月左右舉行。作為本公司與股東的主要溝通渠道，股東周年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、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的決議案，股東周年大會通知、通函及其他文件於股東周年大會舉行日期前超過30日發送予股東。本集團亦會就將予提呈的各項決議案提供全面資料。本公司並已為股東大會作適當安排，鼓勵股東參與，包括允許股東利用科技參加虛擬會議，並以電子方式表決。

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。投票結果及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。

2025年混合式股東周年大會

2025年股東周年大會於2025年6月5日以混合模式舉行，股東可親臨位於香港灣仔博覽道一號香港會議展覽中心的主要會場或透過網上直播的電子會議系統（「網上股東周年大會」）參與大會。出席網上股東周年大會的股東亦會被計入法定人數。

網上股東周年大會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。股東可使用網上股東周年大會觀看實時會議議事程序並參與投票。

混合式股東周年大會可以推廣包容性、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及投票之權利。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2025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。此安排亦拓寬股東周年大會的參加範圍，為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2025年股東周年大會上議決的主要事項：

- 省覽截至2024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；
- 重新選舉卓百德先生連任為董事；
- 重新選舉 Young Elaine Carole 女士連任為董事；
- 重新選舉張勇先生連任為董事；
- 重新選舉利憲彬先生連任為董事；

- 重新選舉利子厚先生連任為董事；
- 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2025年股東周年大會上提呈的所有決議案均已獲股東通過。

2026年股東周年大會

2026年股東周年大會將於2026年6月5日舉行。會議詳情載於2026年股東周年大會通告，該通告構成連同本年報發送股東的通函的一部分。2026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向持份者匯報我們的策略和表現，並聆聽他們的意見和關注事宜。這些持續的交流有助確保持份者的反饋能被清楚聽取，並適當地反映在董事會的討論和決策當中。

本公司網站亦設有專門的「投資者」欄目 (www.hysan.com.hk/investor)，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

2025年上半年	2025年下半年
<ul style="list-style-type: none"> • 年度業績公告 <ul style="list-style-type: none"> - 新聞發布會 - 分析員簡報會 (亦提供網上直播) • 業績公布後的非交易路演 • 交易路演 • 股東周年大會 • 投資者會議 • 物業考察 	<ul style="list-style-type: none"> • 中期業績公告 <ul style="list-style-type: none"> - 新聞發布會 - 分析員簡報會 (亦提供網上直播) • 業績公布後的非交易路演 • 物業考察

組織章程文件

本公司於截至2025年12月31日止年度並未就組織章程細則作出任何修訂。本公司組織章程文件之最新綜合版本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，2026年2月26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。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。

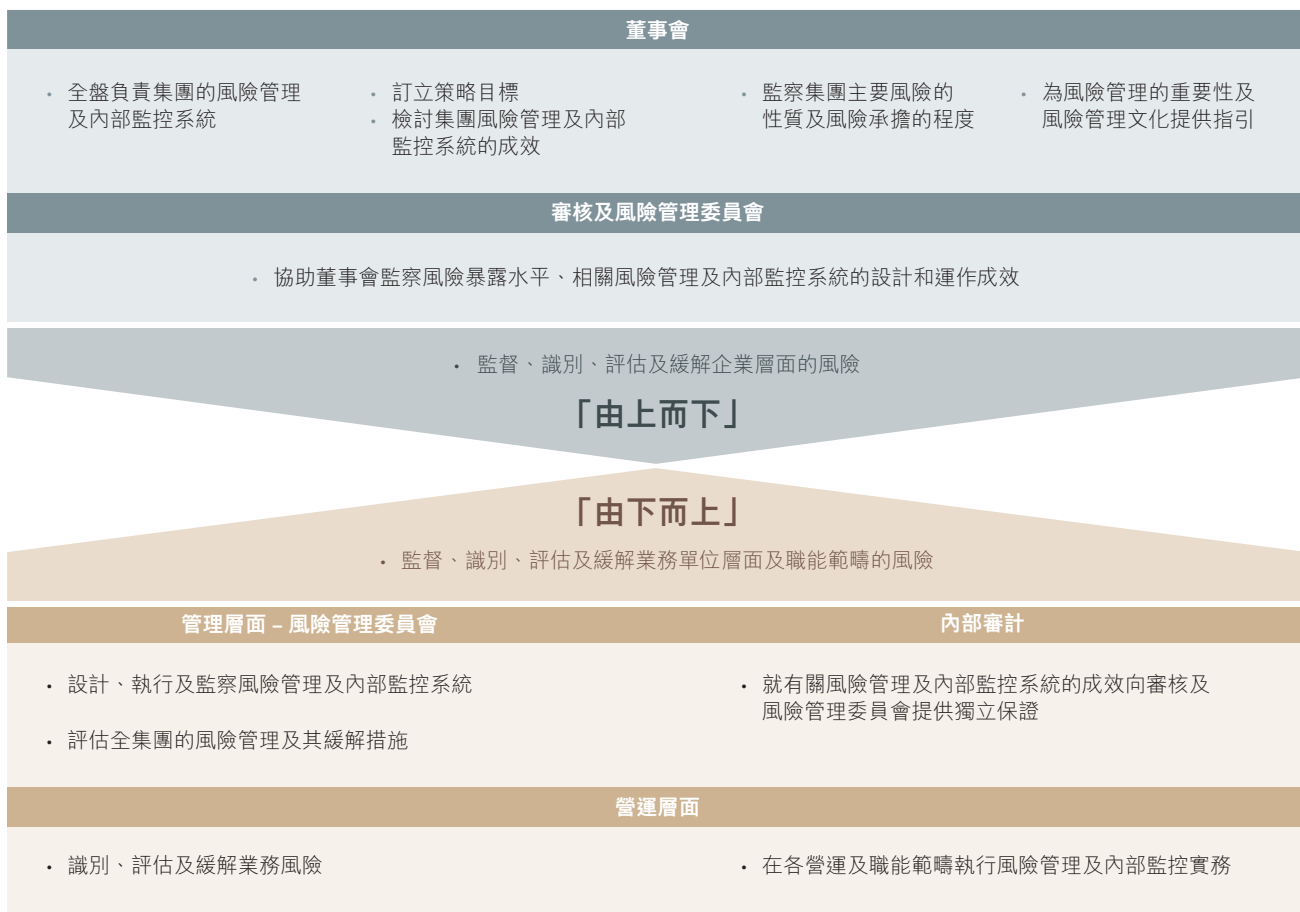
集團的風險管理與內部監控框架

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：

- 檢視集團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；
- 檢視集團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、最新進展以及監察審核建議的執行；及
- 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



2025 年檢討風險管理及內部監控成效

於截至2025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(包括氣候相關)合規、內部審計、風險管理及內部監控職能的重要事項、內部控監失誤或缺失。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。董事會確認本公司的風險管理及內部監控系統可適當及有效達到《企業管治守則》所述的目的。

於檢討過程中，董事會亦考慮集團內部審計、會計、財務匯報和業務支援職能，以及與環境、社會和管治(包括氣候相關)合規相關的資源、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，並已充分考慮集團的組織架構及業務性質。

希慎的模式包含各個元素。下文敘述我們的風險管理及內部監控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，我們制訂獨立的《舉報政策》，舉報者可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《反賄賂及貪污政策》，從而進一步推動道德操守企業文化並強調我們對欺詐、賄賂和貪污持「零容忍」的態度。該等政策於年內進行檢討，以確保透過其有效實施，營造健康的企業文化及高度的誠信和道德標準。

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，定義本集團應避免的風險情景，以及在考慮不同風險水平後，不應承受的風險暴露水平。

於2026年2月，《舉報政策》及《反賄賂及貪污政策》已更新以反映最新的監管發展。《舉報政策》進一步釐清紀錄保存的要求，並指明就作出的舉報而言，相關證明及證據應達到的預計標準；而《反賄賂及貪污政策》則更新以列明第三方盡職審查的步驟和程序。

於年內，概無重大相關事宜被提出。

風險管理與內部監控報告

- **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、總法律顧問兼公司秘書及內部審計主管組成。風險管理委員會制訂相關風險管理政策，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及策略性風險，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** – 集團的營運及業務已有成熟的營運流程配合運作。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。

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。在制訂各自的業務計劃的過程中，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，並由內部審計部門提供協助。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2025年，審核及風險管理委員會舉行4次會議(2024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，檢視風險管治各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

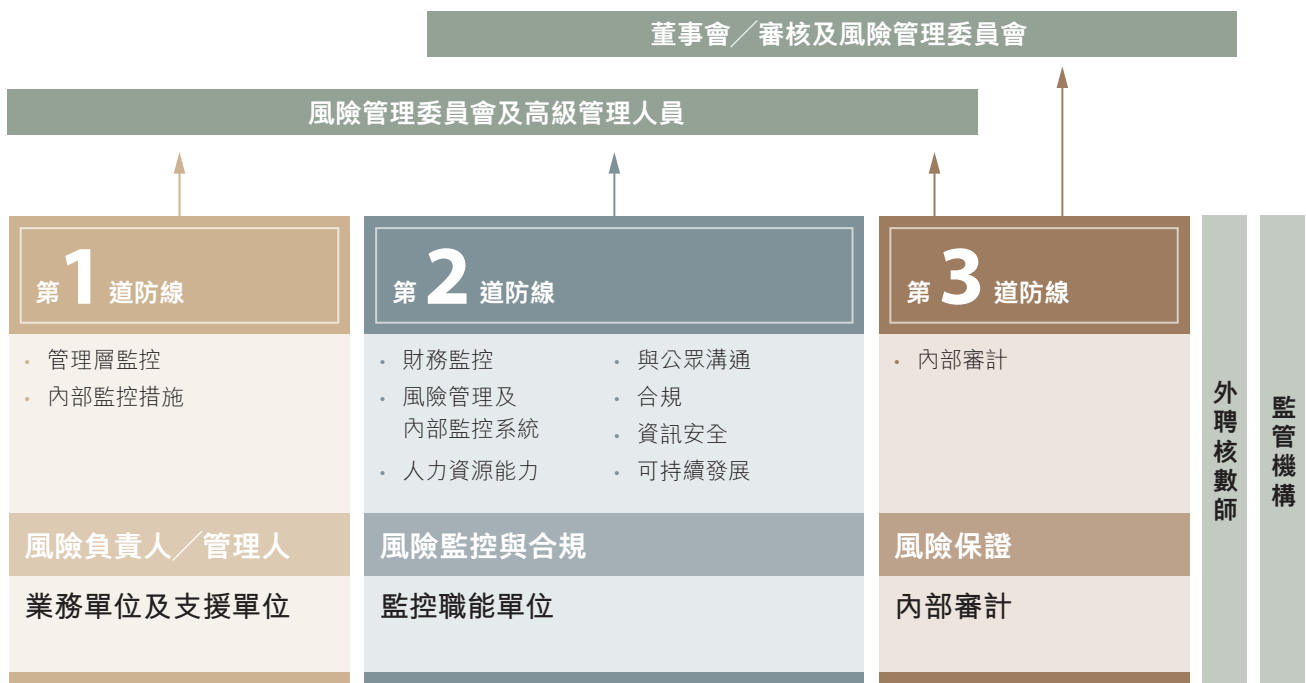
風險匯報

- 將風險登記冊轉換成風險雷達圖分析
- 概括及反映集團優先考慮的主要風險

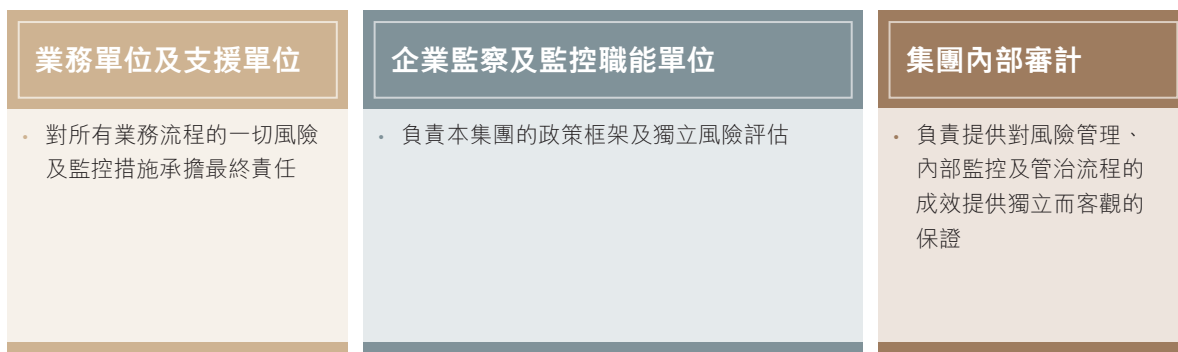
風險管理與內部監控報告

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。於2017年，我們強化風險管治架構並採納「三道防線」模式來處理在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。



該模式旨在加強希慎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。下表闡述集團主要風險的性質。對有關策略的進一步分析如下表所示載列於本年報其他部分：

風險範圍	2025 年的		緩解措施
	風險水平變化	風險變化的描述	
整體營商環境	—	<ul style="list-style-type: none"> 商業地產市場持續受壓，而中國內地及香港的經濟活動和消費者信心正逐步復甦。 美國貿易政策的不確定性、貿易緊張局勢及出口管制仍然存在，全球地緣政治衝突亦未止息。 	<ul style="list-style-type: none"> 執行策略計劃以擴展我們的核心利園區，提升競爭力。 投資我們的成長支柱以實現多元化收入來源。 秉持財務紀律執行我們策略，並維持流動性。 繼續改善營運效率及生產力，並優先分配資源以推動業務。
寫字樓業務	▲	<ul style="list-style-type: none"> 寫字樓市場疲軟並面臨激烈競爭。 新增寫字樓供應持續對空置率及整體市場租金價格造成壓力。 	<ul style="list-style-type: none"> 推行多元且充滿活力的租賃政策以擴大我們的租戶組合，並滿足來自不同領域的需求。 緊貼靈活工作空間業務趨勢，並透過大灣區擴大我們的服務。 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。 即將竣工的利園八期，連同有蓋行人通道和天橋，將提升可持續性和連接性。
商舖業務	—	<ul style="list-style-type: none"> 香港零售銷售按年有所改善，但由於消費模式持續變化，零售市場仍然充滿挑戰。 遊客和消費者的行為變化，從商品轉向體驗式購物。 深圳、海南等主要城市的競爭持續加劇。 大型購物商場在促銷和忠誠獎勵計劃方面的競爭。 	<ul style="list-style-type: none"> 通過不斷改變和積極擴展我們的商戶組合和購物體驗，以鞏固利園區的市場地位。 具抵禦力和可持續性的租戶組合。 加強與策略性租戶的長期夥伴關係。 利用市場推廣信息及活動創意，推動客流量及客戶消費。 繼續為我們的常客獎勵計劃提供差異化，為Club Avenue 成員以及為Hy! 成員提升數碼參與和用戶體驗。
住宅業務	—	<ul style="list-style-type: none"> 香港住宅市場於2025年錄得穩健回升。 人才與外籍專才的流入持續支撐需求。 	<ul style="list-style-type: none"> 多元化我們的營銷渠道和代理。

風險管理與內部監控報告

風險範圍	2025年的		緩解措施
	風險水平變化	風險變化的描述	
大埔住宅發展項目	—	<ul style="list-style-type: none"> · 高端住宅市場氣氛有所改善。 · 競爭持續激烈。 	<ul style="list-style-type: none"> · 將我們的銷售計劃與物業市場需求相配合。
利園八期建設工程	—	<ul style="list-style-type: none"> · 工程進展令人滿意。 	<ul style="list-style-type: none"> · 確保項目以專業手法悉心設計。 · 持續採用創新且具成本效益的建築方法和技術。 · 執行委員會密切監察及管理建築成本及進度。
上海投資物業 – 上海利園	—	<ul style="list-style-type: none"> · 上海租賃市場競爭持續激烈。 	<ul style="list-style-type: none"> · 通過將我們的利園區品牌和高質的物業管理服務擴展至上海，建立我們的競爭優勢。 · 在香港總部支援下，建立了一支強大且經驗豐富的當地團隊。 · 透過靈活的租賃策略以打造穩健的組合。
人力資源	—	<ul style="list-style-type: none"> · 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。 	<ul style="list-style-type: none"> · 繼續推行重視員工福利的工作環境及待遇。 · 透過科技支持及流程自動化提高員工效率。 · 利用內部培訓及領袖計劃培育並發展人才。 · 加強作為僱主的品牌效應。
網絡安全	—	<ul style="list-style-type: none"> · 企業面臨的網路安全攻擊風險增加，包括網路和實體安全漏洞、系統故障、網路釣魚攻擊、電腦病毒和惡意軟體，可引致營運中斷、聲譽受損和第三方索賠。 · 第三方資訊系統服務供應商亦面臨類似的網路安全風險。 	<ul style="list-style-type: none"> · 實行定期的網路安全檢視及升級以識別及緩解風險。 · 向全體員工提供的安全意識培訓課程，以提升他們的網路安全意識。 · 聘請外部專業人士對技術基礎設施和網路安全成熟度進行技術審查。 · 網路安全政策和程序以及為網路風險投保繼續有效。 · 持續監察主要風險指標。 · 截至2025年12月31日，未接獲任何直接或第三方的網路安全漏洞的報告。

2025 年的			
風險範圍	風險水平變化	風險變化的描述	緩解措施
環境、社會及管治(包括氣候變化)	—	<ul style="list-style-type: none"> 新的環境、社會及管治合規要求。 極端氣候事件繼續對我們物業的營運和管理構成威脅。 	<ul style="list-style-type: none"> 持續檢視環境、社會及管治的合規要求以及持份者對可持續發展表現的期望。 持續更新相關的可持續發展政策及程序，並不斷完善操作程序。 定期進行風險評估，並加強針對極端氣候事件的預防措施。 就減碳路線圖及與有形風險及轉型風險評估有關的情景分析，包括短期和長期的舉措以實現淨零碳的目標。
客戶資料保護及保障私隱	—	<ul style="list-style-type: none"> 隨著科技應用範圍持續擴大，個人資料通過數碼平台及其他渠道被收集。 	<ul style="list-style-type: none"> 資料私隱管理小組持續監督私隱風險和監控系統，並進一步推出新的個人資料管理措施。 定期資料隱私合規審查。 持續監察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。 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。 過去3年未有接獲有關客戶資料及客戶私隱洩漏的個案呈報。
反欺詐及反貪污	—	<ul style="list-style-type: none"> 就提供業務及科技解決方案，與外部服務供應商及第三方聯繫。 	<ul style="list-style-type: none"> 持續監察《反欺詐政策》，包括已制定的反欺詐程序及指引。 更新《反賄賂和貪污政策》，以列明進行第三方盡職審查的步驟及程序。 定期更新《操守守則》及《舉報政策》，及獨立舉報渠道。 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

風險管理與內部監控報告

於 2025 年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：

監控環境 – 合規政策	<ul style="list-style-type: none">我們訂立政策制定者在建立和持續檢討公司政策及程序方面的明確指引，確保我們的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。我們對《反詐欺政策》、《反賄賂和貪污政策》以及集團的《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。	<ul style="list-style-type: none">持續檢討和優化流程及架構，以提升合規水平。
監控環境 – 風險評估與監控自我評估問卷	<ul style="list-style-type: none">已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評估問卷。	<ul style="list-style-type: none">協助本集團進行年度評估。
監控環境 – 集團的道德操守	<ul style="list-style-type: none">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：<ul style="list-style-type: none">2025 年及 2024 年集團採購審查2024 年人力資源營運審查2023 年財務與庫務審查2022 年市場推廣營運詐欺風險管理2022 年企業傳訊審查，其中涵蓋可持續發展的治理2021 年文化審計2025 年、2024 年、2023 年及 2020 年資料私隱審計2021 年住宅營運詐欺風險管理	<ul style="list-style-type: none">維持本集團員工的高道德標準。
監控活動 – 內部監控及政策和程序	<ul style="list-style-type: none">已進行審查以評估本集團的採購過程，確保採購管治的有效性，並推動改善過程。對集團進行資料私隱合規審查，以確保全面符合集團標準。已進行零售租約營運審查。已進行年度資訊安全審查。	<ul style="list-style-type: none">持續審查和完善內部監控及政策和程序，以確保風險管理及內部監控與快速變化的商業環境保持一致。
監察工作 – 發展項目成本審查	<ul style="list-style-type: none">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。	<ul style="list-style-type: none">協助本集團發展項目的成本監察工作。

風險管理委員會
香港，2026年2月26日

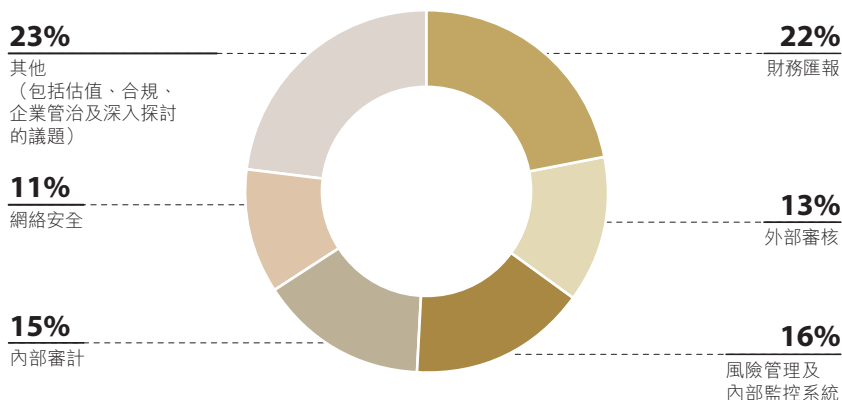
審核及風險管理委員會報告

各位股東：

我們欣然提呈 2025 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 2025 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、監察內部審計與外聘核數師，及監督及審議財務匯報程序及《上市規則》合規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



2025 年的組成	<p>卓百德* (於 2025 年 6 月 5 日獲調任為主席)</p> <p>張勇*</p> <p>利憲彬</p> <p>潘仲賢* (於 2025 年 6 月 5 日不再擔任主席及成員之職務)</p> <p>*獨立非執行董事</p>
獨立性比重	66.7%
會議安排	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 次非公開會議，以進一步鼓勵公開坦誠的對話
2025 年及 2026 年摘要	<ul style="list-style-type: none"> 與外聘核數師及獨立專業估值師就房地產和投資估值的合理性進行深入探討 與外部專業人士就資本市場展望及融資動態進行深入探討 季度檢視現金流預測及銀行貸款，以確保財務持續穩健 討論並評估採用人工智能所帶來的主要風險、機遇及策略性影響，並審閱本集團目前在人工智能方面的採用情況、應用及實踐 進行年度資料私隱合規審查 進行資訊安全的年度審查，及資訊科技整體控制措施的審查 對利園八期建設工程進行季度成本審查 對集團採購進行審查 進行商鋪營運審查 根據《上市規則》及其他監管規定持續監督及強化風險管理及內部監控系統

審核及風險管理委員會報告

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；
- 檢視本集團所面對主要風險之報告；
- 評估及檢視集團的風險胃納、承擔能力及取向；
- 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2025年2月召開之會議，詳情載列於2024年年報。

2025年3月到2026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、首席財務總監以及總法律顧問兼公司秘書）、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，以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

2025年6月	2025年8月	2025年11月	2026年2月
<ul style="list-style-type: none">• 內部審計報告• 網絡安全• 深入探討風險管理「資本市場展望及融資動態」• 法律及監管資料更新	<ul style="list-style-type: none">• 中期業績• 物業估值• 內部審計報告• 外聘審核報告• 法律及監管資料更新	<ul style="list-style-type: none">• 外聘審核進度報告• 風險評估• 內部審計報告• 網絡安全• 年度資源充足性審查• 法律及監管資料更新	<ul style="list-style-type: none">• 全年業績• 內部審計報告• 物業估價• 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• 2026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

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2025年6月30日止首6個月之未經審核財務報表、截至2025年12月31日止年度之經審核財務報表及截至2025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，包括選擇及應用適當的會計政策，而外聘核數師則負責審核及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2025年6月30日及2025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2025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訂立明確指引，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。

本集團策略性增長項目所取得的顯著進展，包括發展利園八期、利園區的優化工程，以及上海利園營運規模的提升，均由風險管理及內部監控制度作為支持。基於上述重點項目的重要性，我們審查集團的整體採購流程，以加強採購監控措施並確保其有效運作。

資料私隱

由管理團隊的合規專家所組成的資料私隱管理小組，負責監督本集團的資料私隱風險和監控系統。

本集團(包括上海業務)已進行年度資料私隱合規審查，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相關公司政策和聲明。

本集團已制定資料私隱管理程序，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清晰指引。

為確保員工具有處理個人資料的意識，及所有職能範疇都遵循資料私隱管理程序，所有員工必須完成有關資料私隱的強制性年度培訓，以更新其對最新的資料私隱實務和法規的知識和理解。

審核及風險管理委員會報告

內部監控

每年，本集團均進行年度內部監控自我評估。於2025年，所有部門及單位主管已完成針對其特定營運和職能風險的內部監控自我評估問卷。該過程促進管理層「由上而下」與職能部門「由下而上」的見解和風險評估之間的一致性。

此外，我們繼續致力持續監督及強化內部監控。此舉符合《上市規則》的要求及其他相關監管規則。

資本及財務管理

因應經濟不確定性所帶來的風險及集團對重大建設項目的資本投入，我們已加強對資本管理、流動性緩衝和成本控制的監督和控制流程。管理團隊已採取幾項關鍵措施以確保財務穩健，包括：(i) 持續評估公司的信用指標、現金部署、融資計劃、流動性緩衝和融資成本，以保持財務健康並管理市場變化帶來的風險；(ii) 根據市場環境和前景採取適當行動；及(iii) 通過季度和臨時報告向董事會提供全面的最新資料，以確保透明度及各階層均可作出知情決策。

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的委員會會議議程中的常設事項。會上，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。委員會在會議上投入大量時間多次討論該議程。

年度資訊安全審查

於2025年，我們已聘請外部專家對本集團的資訊系統和技術基礎設施進行獨立且全面的審查，以評估網路安全成熟度和年內已實施的所有網路變更。此評估有助於識別和減輕潛在的網路安全風險和漏洞，指導我們加強關鍵資訊技術基礎設施和增強網路保護的努力。

持續的資訊安全管理

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。在詳細審議管理層提供的最新資料及外部專家的評估後，委員會確認我們的資訊安全系統已足夠且符合目的。

我們確認資訊安全意識的重要性，因此要求所有員工每年接受「資訊安全意識培訓」。於2025年，我們持續推行定制的資訊安全意識培訓計劃，其中包含一系列涵蓋廣泛相關主題的培訓。該計劃旨在透過為我們的員工提供識別、減輕和應對資訊安全威脅所需的知識和技能以加強公司整體安全狀態。

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(包括氣候相關)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
- 根據下述內容檢討2025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2025年12月31日止年度持續關連交易及相關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(包括氣候相關)合規、內部審計、風險管理及內部監控，以及在營運部門採用的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。

審核及風險管理委員會認為本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(包括氣候相關合規)、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。

審核及風險管理委員會報告

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；
- 委聘本集團外聘核數師(及其附屬機構)提供的任何非審計服務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
- 已制定適當的政策及程序，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2025年及2024年12月31日止年度的外聘核數師服務及費用摘要如下：

	2025年 百萬港元	2024年 百萬港元
審核服務	4.0	3.5
非審核服務		
– 經常性服務(附註a)	0.2	0.6
– 一次性交易		
• 技術服務(附註b)	3.2	7.4
• 發行永續證券	0.5	–
合共	7.9	11.5

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審核、法定合規及監管或政府程序。
- (b) 技術服務包括為客戶關係管理平台提供系統整合及應用管理服務。

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2025年全年業績檢討並考慮外聘核數師的委聘條款(包括2025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2025年之審計服務計劃以及就審核2025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2025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2025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88至第91頁))。

成員出席記錄於第83頁的列表披露。

審核及風險管理委員會成員

卓百德(主席)

張勇

利憲彬

香港，2026年2月26日

薪酬委員會報告

各位股東：

我們欣然提呈2025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及獎勵組合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組合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

8%

企業管治

25%

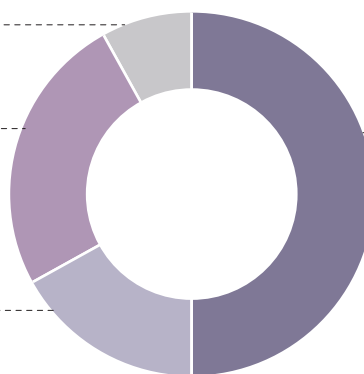
檢討高級管理人員的薪酬

17%

檢討非執行董事、獨立非執行董事及董事委員會成員的薪酬

50%

釐定執行董事的薪酬



2025 年的組成	鍾郝儀* (主席) 卓百德* Young Elaine Carole* * 獨立非執行董事
獨立性比重	100%
會議安排	<ul style="list-style-type: none">• 每年至少舉行1次會議• 於2025年召開1次會議
2025年及2026年摘要	<ul style="list-style-type: none">• 考慮董事及高級管理人員之薪酬• 考慮本集團薪酬架構• 檢視其職權範圍

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及一般政策，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；
- 在提呈股東大會予股東批准之前，檢視非執行董事、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
- 檢視與股份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及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釐定其本身的薪酬。

2025年2月舉行的會議詳細內容已於2024年年報作出披露。薪酬委員會於2026年2月召開了1次會議，議程包括：

- 批准執行董事2026年薪酬組合及2025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
- 審議薪酬委員會的職權範圍。

成員之出席記錄於第83頁的列表披露。

薪酬政策

我們肯定具透明度的薪酬政策及常規的重要性，相關政策及常規乃建立於三大基石：

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。

薪酬委員會報告

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投資物業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、企業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：

- 薪酬委員會釐定薪酬中每一個部分之金額時應考慮：
 - (i) 定量和定性的績效評估；
 - (ii) 所達成財務及營運的主要績效目標；及
 - (iii) 與本集團長遠策略、企業文化及核心價值一致的行為能力；
- 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；
- 透過行政人員股份獎勵計劃，本公司股份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。

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
固定薪酬	
基本薪金及津貼	<ul style="list-style-type: none"> 市場趨勢：市場整體及房地產行業的薪酬加幅 相關職位及工作範疇的市場基準 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) 個人表現及貢獻^{附註1}(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)
浮動薪酬	
表現花紅	<ul style="list-style-type: none"> 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) 個人表現及貢獻^{附註1}(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) 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)
股份獎勵	<ul style="list-style-type: none"> 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) 企業關鍵績效指標^{附註2}，個人表現及潛質，以及對本公司的長遠貢獻^{附註3} 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^{附註4}

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運的個人績效目標，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。本公司已根據員工所達成的績效目標，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進行績效評核，最終決定其個人績效固定及浮動薪酬結果。
- 股份獎勵的授出取決於所達成的特定企業層面績效目標，包括集團營業額增長、出租率、物業支出比率和基本溢利等關鍵績效指標。根據2024年股份獎勵計劃，績效股份的歸屬取決於以股東總回報率衡量之公司表現。詳情請參閱本「薪酬委員會報告」中之相關部分。
- 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、企業文化及核心價值等的一致性，對長遠貢獻作出審核和評估。
- 批授的數量將按照基本薪金倍數及相關個人績效表現釐定。董事會定期檢討批授及歸屬機制，以確保與股份獎勵計劃的目標及本集團的長遠策略、企業文化及核心價值保持一致。

於2026年2月，薪酬委員會召開會議以考慮利蘊蓮女士及呂幹威先生的全年基本薪金。薪酬委員會批准並建議董事會批准彼等之2026年度固定年薪分別為8,446,000港元及6,102,000港元，及2025年度與表現掛鉤的花紅分別為11,124,000港元及5,953,000港元。

有關董事(包括個別執行董事)及高級管理人員2025年之酬金及執行董事購股權及/或股份獎勵於年內變動之詳情，分別載於綜合財務報表附註10、11及36。

薪酬委員會報告

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常規及標準一致；
- 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2025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2025年，非執行董事及獨立非執行董事合共收取袍金3,198,000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2026年2月，薪酬委員會適當地考慮多項因素，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，本集團其他員工的僱用條件以及需要相同人才的可比公司為類似職位所提供的袍金後，向董事會建議就若干董事委員會主席及成員之袍金作出以下調整，並獲董事會同意及提呈予股東於應屆2026年股東周年大會上審議及批准。

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

	現時袍金 每年 港元	建議袍金 每年 港元
董事會		
非執行董事及獨立非執行董事	280,000 (附註1)	280,000 (附註3)
審核及風險管理委員會		
主席	180,000 (附註1)	180,000 (附註3)
成員	108,000 (附註1)	120,000 (附註4)
薪酬委員會		
主席	75,000 (附註1)	80,000 (附註4)
成員	45,000 (附註1)	50,000 (附註4)
提名委員會		
主席	50,000 (附註1)	50,000 (附註3)
成員	30,000 (附註1)	30,000 (附註3)
可持續發展委員會		
主席	50,000 (附註2)	55,000 (附註4)
成員	30,000 (附註2)	33,000 (附註4)

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. 已獲董事會通過及成立並自2020年1月1日起生效。
3. 暫無變更建議。
4. 須經股東於2026年股東周年大會批准。

人力資源政策

本集團致力招攬、挽留及培訓積極達致本集團之目標並恪守希慎企業文化和核心價值的優秀員工。截至於2025年12月31日，本集團員工總數為507人(2024年：520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、培訓及發展計劃詳情載於「2025年可持續發展報告」內。

長期獎勵計劃：股份計劃

購股權計劃

本公司可不時採用行政人員購股權計劃(「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。

董事會可酌情委任計劃管理人，根據各計劃規則管理、統籌和執行各購股權計劃。薪酬委員會已獲董事會授權負責管理購股權計劃，包括向執行董事職級以下之管理人員作出批授。薪酬委員會亦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批准作出有關批授。

2005年購股權計劃

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年購股權計劃，該計劃之有效期為10年，於2015年5月9日屆滿。所有根據2005年購股權計劃已授予但尚未行使的購股權繼續有效，可按2005年購股權計劃的規定行使，並於年內失效。本公司將不再根據2005年購股權計劃授出購股權。

根據2005年購股權計劃，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年購股權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年購股權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年購股權計劃

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年購股權計劃，2015年購股權計劃之有效期為10年，於2025年5月14日屆滿。2015年購股權計劃的有關條款與2005年購股權計劃的條款大致相同。所有根據2015年購股權計劃已授予但尚未行使的購股權將繼續有效，並將按2015年購股權計劃的規定行使。本公司將不再根據2015年購股權計劃授出購股權。

薪酬委員會報告

根據2015年購股權計劃，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附屬公司的僱員(包括執行董事)及其他人士。

根據2015年購股權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年購股權計劃的10%之限額。此外，所有根據2015年購股權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年購股權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，當達成的特定企業層面績效目標，包括集團營業額增長、出租率、物業支出比率和基本溢利等，本公司將定期批授購股權，而批授的數量將按照員工的基本薪金倍數及相關個人職級表現釐定。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段時期歸屬，並於第3周年全部歸屬。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年購股權計劃已於2015年5月9日屆滿，於2025年1月1日及2025年12月31日，2005年購股權計劃下已再無可供授予的購股權。年內，並無根據2005年購股權計劃授出購股權。

於2025年1月1日，根據2015年購股權計劃可供授予的購股權數量99,699,340，而於2025年12月31日則已再無可供授予的購股權。自2025年1月1日至2025年5月14日(即2015年購股權計劃效期屆滿之日)，並無根據2015年購股權計劃授出購股權。

截至本年報日期，本公司根據2015年購股權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6,239,400股本公司普通股股份(「股份」)，約佔本公司已發行股份總數之0.61%。

年內，根據該等購股權計劃已授出、行使、失效、註銷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2025年 1月1日結餘	年內變動				於2025年 12月31日結餘
					授出	行使	失效 (附註b)	註銷 (附註c)	
2005年購股權計劃									
執行董事									
利蘊蓮	12.3.2015	36.27	12.3.2016–11.3.2025	300,000	–	–	(300,000)	–	–
其他員工參與者	31.3.2015	34.00	31.3.2016–30.3.2025	5,000	–	–	(5,000)	–	–
				305,000	–	–	(305,000)	–	–

姓名	授出日期	行使價 港元	行使期 (附註a)	於2025年 1月1日結餘	年內變動				於2025年 12月31日結餘
					授出	行使	失效 (附註b)	註銷 (附註c)	
2015年購股權計劃									
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
	28.2.2022	23.25	28.2.2023–27.2.2032	819,000	–	–	–	–	819,000
呂幹威	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
	28.2.2022	23.25	28.2.2023–27.2.2032	400,000	–	–	–	–	400,000
其他員工參與者	31.3.2016	33.05	31.3.2017–30.3.2026	20,000	–	–	–	–	20,000
	31.3.2017	35.33	31.3.2018–30.3.2027	74,000	–	–	–	–	74,000
	29.3.2018	41.50	29.3.2019–28.3.2028	124,000	–	–	–	–	124,000
	29.3.2019	42.05	29.3.2020–28.3.2029	174,000	–	–	(4,000)	–	170,000
	31.3.2020	25.20	31.3.2021–30.3.2030	223,000	–	–	(5,000)	–	218,000
	31.3.2021	30.40	31.3.2022–30.3.2031	276,000	–	–	(7,000)	–	269,000
	31.3.2022	23.36	31.3.2023–30.3.2032	389,000	–	–	(11,000)	–	378,000
				6,266,400	–	–	(27,000)	–	6,239,400

附註：

- 所有授出之購股權之歸屬期為3年，由授出日期的第1周年起平均分為3段時期歸屬，並於第3周年全部歸屬。「行使期」將相應地於授出日期的第1周年後開始。
- 於年內，根據該等購股權計劃的條款而失效的購股權。
- 於年內，根據該等購股權計劃的條款而註銷的購股權。

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。

薪酬委員會報告

2024年股份獎勵計劃

條款及目的

本公司於2024年1月19日(「採納日期」)採納2024年股份獎勵計劃。2024年股份獎勵計劃自採納日期起計有效期為10年，將持續有效至2034年1月18日，除非董事會決定按計劃規則提早終止。2024年股份獎勵計劃旨在：(i)吸引及留住關鍵人才，推動長期承諾；(ii)確保績效的實現，推動卓越文化；及(iii)在集團內營造並宣揚承擔、參與文化及對本集團的歸屬感。

管理

董事會已授權全由獨立非執行董事組成的薪酬委員會管理2024年股份獎勵計劃。該授權確保在審議及決定建議授出股份獎勵時具備妥善的管治架構，以確保2024年股份獎勵計劃的管理人並無參與該計劃，維持2024年股份獎勵計劃的目標與股東利益一致。

合資格參與者

根據2024年股份獎勵計劃，已獲董事會授權之薪酬委員會可不時全權酌情決定挑選本集團任何成員公司之任何僱員(僅就此目的而言，包括但不限於任何董事，惟除外僱員(定義見本公司2024年1月19日的公告)除外)作為選定僱員(「選定僱員」)參與2024年股份獎勵計劃，並按其全權酌情決定之有關條款及條件，向任何選定僱員無償授出相關數目之股份(「獎勵股份」)。

最高股份數目

根據2024年股份獎勵計劃，於其有效期內可授出之最高股份數目上限為20,540,164股，相當於本公司於採納日期已發行股本之約百分之二(2%)。

可獲授權益上限

根據2024年股份獎勵計劃，可授出予任何一名選定僱員之最高獎勵股份數目不得超過本公司不時已發行股本百分之零點五(0.5%)(即於本年報日期為5,135,041股)。

2024年計劃受託人購買之股份

中銀國際信託(香港)有限公司為2024年股份獎勵計劃之受託人(「2024年計劃受託人」)，將在聯交所以當時市價購買2024年股份獎勵計劃項下之股份，費用由本公司承擔，而獎勵股份將由2024年計劃受託人以信託形式為2024年股份獎勵計劃項下的相關選定僱員持有，直至歸屬為止。

於年內，2024年計劃受託人在聯交所為2024年股份獎勵計劃購入156,000股股份。於2025年12月31日，2024年計劃受託人持有126股未歸屬股份。

授出與歸屬

根據董事會的授權，薪酬委員會有權決定2024年股份獎勵計劃項下的獎勵股份的授出及歸屬期。

獎勵股份包括(i)績效股份(「績效股份」)及(ii)限制性股份(「限制性股份」)。一般而言，高級管理人員獲授予較高比例的績效股份，以強調將激勵與希慎的長期策略和為股東創造的價值相掛鉤。而限制性股份旨在招攬及挽留關鍵人才，尤其是初級和中級人員。歸屬期和架構經過精心設計，以推動上述目標：

- (i) 績效股份將於授出日期的第3周年歸屬，並須達成公司績效目標。該目標以相對股東總回報率(「TSR」)衡量，其中考慮3年績效期間內的股價表現及股息。希慎的TSR將與一組預先選定的同業公司進行比較，以確定其百分值排名，據此訂立歸屬百分比與所創造的股東價值之間的直接比例。TSR的績效目標等級為同業公司績效的第50個百分值，而最高績效等級為同業公司績效的第80個百分值或以上，將歸屬績效股份目標的150%。
- (ii) 限制性股份之歸屬期為3年，由授出日期的第1周年起平均分為3段時間歸屬，並於第3周年全部歸屬。該歸屬期可推動招攬、激勵及挽留人才。

2024年股份獎勵計劃設有退扣機制，不論在是否因過錯而離職的情況下，均可追回、取消、沒收或扣起任何獎勵股份。

在釐定授予選定僱員的獎勵股份數目時，我們會考慮以下關鍵因素：(i)個人表現、對本集團的潛在及預期的長遠貢獻；(ii)本集團的財務狀況及表現(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)；以及(iii)在實現所制定的長遠目標和發展計劃時與本集團長遠策略、企業文化及核心價值等的一致性。

獎勵股份購買價的釐定基準

不適用。

獎勵股份之變動

於年內，本公司根據2024年股份獎勵計劃已無償授出共49,255股獎勵股份予選定員工。截至本年報日期，根據2024年股份獎勵計劃可予以授出之獎勵股份為19,243,957股，約佔本公司於本報告日期已發行股份總數之1.87%。

薪酬委員會報告

年內，獎勵股份的變動情況載列如下：

姓名	授出日期	歸屬期	每股獎勵 股份公平值 港元 (附註a)	緊接授予 日期前 收市價 港元	於2025年 1月1日 尚未歸屬	年內變動				於2025年 12月31日 尚未歸屬
						授出	歸屬 (附註g)	失效 (附註e)	註銷 (附註f)	
2024年股份獎勵計劃										
執行董事										
利蘊蓮	1.4.2024	1.4.2025-1.4.2027	12.62	12.62	463,369	-	(46,337)	-	-	417,032
呂幹威	1.4.2024	1.4.2025-1.4.2027	12.62	12.62	269,925	-	(26,992)	-	-	242,933
相關期間五位 最高薪酬人士 (不包括執行董事) (「五位最高薪酬人士」)										
	1.4.2024	1.4.2025-1.4.2027	12.62	12.62	259,648	-	(30,846)	-	-	228,802
	1.4.2025	1.4.2026-1.4.2028	12.60	12.60	-	16,204	-	-	-	16,204
其他承授人										
	1.4.2024	1.4.2025-1.4.2027	12.62	12.62	302,035	-	(51,699)	(45,870)	-	204,466
	1.4.2025	1.4.2026-1.4.2028	12.60	12.60	-	33,051	-	(2,155)	-	30,896
						(附註b)	(附註c)			
						(附註d)				
					1,294,977	49,255	(155,874)	(48,025)	-	1,140,333

附註：

- 本集團已採納符合香港財務報告準則第2號 – 股份基礎給付的會計準則。根據香港財務報告準則第2號，僱員為獲取授予獎勵股份而提供的服務之公平值在獎勵股份的歸屬期內確認為開支，而相應增幅計入權益。確認為開支的金額會作出調整，以反映預期將達成的相關服務及非市場表現條件的獎勵股份數目，而最終確認金額則根據在歸屬日期達成相關服務及非市場表現條件的獎勵股份數目計算。
- 獎勵股份的公平值乃根據緊接授出日期前(即2025年3月31日)股份的收市價計算(即每股12.60港元)。
- 授予五位最高薪酬人士的16,204股獎勵股份中，其中4,861股獎勵股份為限制性股份，11,343股獎勵股份為績效股份。
- 在授予其他承授人的33,051股獎勵股份中，其中13,221股獎勵股份為限制性股份，19,830股獎勵股份為績效股份。
- 於年內，根據2024年股份獎勵計劃的條款而失效的獎勵股份。
- 於年內，根據2024年股份獎勵計劃的條款而註銷的獎勵股份。
- 截至2025年12月31日止年度內，就已歸屬的獎勵股份而言，其於相關歸屬日期(即2025年3月31日)前一個交易日之股份加權平均收市價為每股12.60港元。

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。

截至2025年12月31日止年度，根據本公司所有股份計劃授出的購股權及獎勵股份可能發行的股份總數為19,243,957股，佔截至2025年12月31日止年度本公司已發行相關股份(即1,027,008,223股)(不包括庫存股份)的加權平均股數約為1.87%。

年內，薪酬委員會已審議及批准根據2024年股份獎勵計劃授出股份獎勵。

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

鍾郝儀 (主席)

卓百德

Young Elaine Carole

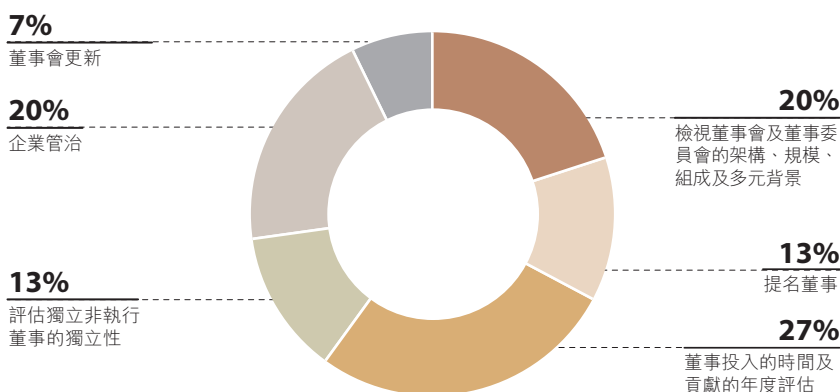
香港，2026年2月26日

提名委員會報告

各位股東：

我們欣然提呈2025年提名委員會報告。提名委員會的主要職責為對董事會的架構、規模、組成及多元背景進行檢視，以確保我們的提名政策和遴選過程繼續與良好實務保持一致，並就董事委任及繼任計劃向董事會提出建議。隨著不斷提高的監管要求和急速變化的營商環境，董事的職責亦不斷演進。董事會時刻放眼未來，確保董事具備配合公司策略、願景、使命、核心價值及企業文化所需的技能、知識、經驗與多元觀點。年內，我們欣然歡迎王靜瑛女士加入提名委員會。

委員會年內的活動及議程時間分布



2025 年的組成	利蘊蓮(主席) 鍾郝儀* 卓百德* 潘仲賢*(於2025年6月5日不再擔任成員之職務) 王靜瑛*(於2025年6月5日獲委任) 利乾 *獨立非執行董事
獨立性比重	60%
女性佔比	60%
會議安排	<ul style="list-style-type: none"> 每年至少舉行1次會議 於2025年召開1次會議
2025 年摘要	<ul style="list-style-type: none"> 審議董事會更新和董事委員會的組成 審議董事重選及獨立非執行董事的獨立性 對各董事對董事會投入的時間及貢獻進行年度評估 檢視董事會技能組合，以評估其與董事會專業知識的策略一致性，並釐定招聘優先次序 檢視《董事會多元化政策》所採納可計量目標的達成情況，並透過維持40%的女性董事比例以實現該目標 檢討及審議為實現員工多元化而採納的可計量目標，以及達標的進度 審議及更新其職權範圍

角色及權力

提名委員會主要角色及權力包括：

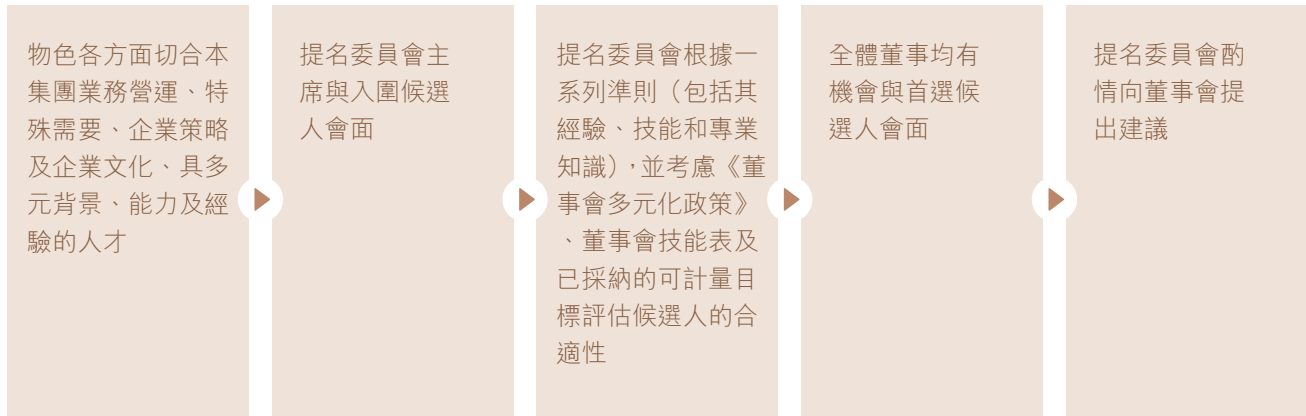
- 審議並就董事會的架構、規模及組成(包括其技能、知識及經驗)及多元背景提出建議。該審議考慮董事會組成所需要作出的任何變動或強化，包括為配合公司策略、願景、使命、核心價值及企業文化所需的觀點和技能；
- 每年檢視《提名政策》、《董事會多元化政策》及《員工多元化政策》的執行及其有效性；
- 支援定期評估董事會表現，及協助董事會及評估編制董事會技能表；
- 按《上市規則》規定，評估獨立非執行董事的獨立性；
- 就委任或重新委任董事，以及任何為配合公司策略而擬對董事會作出的變動向董事會提出建議；
- 監督董事會及高級管理團隊的繼任計劃；
- 監督本集團的人力資本；
- 就每名董事對董事會投入及作出與其角色和職責相稱的時間及貢獻、能否有效履行職責作出年度檢討及評估；
- 審議董事及高層管理人員的培訓及持續專業發展；
- 審議性別多元化進展及評估設定的目標，以實現董事會及員工的性別多元化；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，考慮《董事會多元化政策》載列的多元化(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、服務年期、上市發行人董事職位及其他重大外部事務所涉及時間投入)及我們的多元化議程。

提名委員會為董事會更新、繼任規劃及技能規劃確立結構完善的流程，確保董事會繼續具備所需的相關技能。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

提名委員會報告

董事招聘程序



活動

提名委員會於2025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。

年度評估

年內，提名委員會對各董事投入的時間、貢獻及有效履行職責的能力進行年度評估。該評估採用一套一致的標準，確保進行公正的評核，其中包括以下各項：

參與董事會及董事委員會的情況

- 基於其職務（執行董事、非執行董事或獨立非執行董事）及彼於董事會委員會的職位檢視各董事投入的時間。
- 檢視及評估各董事在會議及董事會事務中的參與情況，包括出席率、對董事會文件、業務建議及管理層月度更新的審閱、在會議中提出的關注事項及所行使的獨立判斷。
- 就公司所面對問題提供的具建設性意見。
- 檢視2025年董事會評估結果，包括所收到的具建設性反饋。
- 檢視董事在會議室外的溝通與互動情況，包括與主席及高級管理層的個別會議，以及與其他董事的交流。

對業務的熟悉及了解

- 檢視各董事於年內而所接受的持續專業發展（培訓時數及主題），包括希慎及外部機構提供的專家簡報、研討會、閱讀材料及會議，確保所有董事均能掌握相關監管發展，並完成截至2025年12月31日止年度建議的培訓時數（詳情請參閱第84至第85頁「持續專業發展」部分）。

其他因素 – 有效履行職責的能力

- 檢視及評估各董事的技能及經驗是否與本公司的策略、願景、使命及核心價值以及企業文化相符。
- 檢視各董事的重大外部事務所涉及時間投入。
- 考慮各董事的誠信及透明度，包括其擔任的其他董事職務及重大事務所披露的潛在利益衝突。
- 考慮各董事對本集團企業文化及核心價值的實踐情況。

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，委員會考慮了以下因素：

董事會及董事委員會更新

- 自2025年6月5日，潘仲賢先生退任獨立非執行董事，並不再擔任審核及風險管理委員會主席及提名委員會成員之職務後：
 - 考慮及批准提名卓百德先生為審核及風險管理委員會主席，並提呈該調任予董事會審批。該提名乃基於卓百德先生於資產評估、資本管理、財務及風險管理的專業知識。
 - 考慮及批准提名王靜瑛女士為提名委員會成員，並提呈予董事會審批。該提名乃基於她在人員管理、人才發展及繼任計劃的高級管理經驗，符合本公司《提名政策》及《董事會多元化政策》。
- 考慮董事會更新及繼任計劃，考量因素包括希慎的董事會技能表、多元化議程、可計量目標、連任多年的獨立非執行董事這個日益受關注的監管和管治議程，及潛在的新監管要求；及
- 建議重選在2026年股東周年大會上輪席退任之董事。

董事會技能表

- 評估董事會及董事委員會的架構、規模、組成及多元背景，並監察提升董事會技能表和其經驗之進度，同時根據本公司策略和不斷變化的業務需求，加強董事多元背景，盡量涵蓋不同範疇(包括性別)。提名委員會亦審議董事會是否具備適當的技能及能力，以監督可持續發展(包括氣候相關的風險和機遇)所制定之策略。提名委員會對現時董事會的組成及規模合適度感到滿意。
- 檢視董事會技能表，根據董事會現有的專業知識，作為識別未來招聘優先次序的策略工具。檢視董事會技能表有助確保提名程序保持客觀，並在考慮董事會更新及繼任計劃時，及時應對任何潛在的技能差距。
- 董事會繼續委任李昕哲女士為董事會顧問，以提升董事會的技能及多元性，並協助作出策略性的決策。

提名委員會報告

董事會及員工的多元化

提名委員會已審議董事會的多元化議程及實現《董事會多元化政策》項下可計量目標的進度。董事會的女性董事比例於年內維持40%並已實現該可計量目標，提名委員會將繼續監察集團在董事會更新方面的進展，以實現並維持具備多元背景與觀點的董事會，最終實現董事會性別均等之目標。

提名委員會亦審議委員會成員的性別多元化，並對其目前的包含三名女性成員(佔60%)的組成感到滿意，超越《上市規則》的要求。

提名委員會進一步檢視《員工多元化政策》項下維持至少40%為女性僱員(包括女性高級管理人員)的可計量目標，並重申其對整個集團招聘及員工的晉升過程中推動多元共融的持續承諾。

獨立非執行董事的獨立性

提名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76至79頁。

提名委員會及董事會信納，儘管各獨立非執行董事的服務年期各有長短，並於其他上市公司擔任不同性質的職位及/或擔任其他重大職務，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

於年內，提名委員會根據《企業管治守則》審議《提名政策》、《董事會多元化政策》及《員工多元化政策》。該檢視涵蓋董事會及員工的可計量目標，以及達標的進度。上述所有政策均可於本公司網站查閱。

委員會的有效性

作為2025年董事會評估流程的一部份，年內對提名委員會的有效性作正式檢討；所得出的結論是提名委員會的運作持續行之有效，具有明確的職責分工，並對董事會更新及多元化作出堅定支持。

提名委員會成員

利蘊蓮(主席)

鍾郝儀

卓百德

王靜瑛

利乾

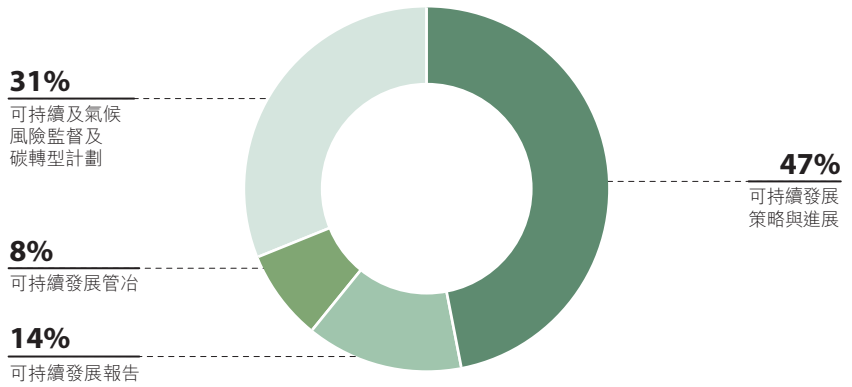
香港，2026年2月26日

可持續發展委員會報告

各位股東：

我們欣然提呈 2025 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可持續發展、企業責任及相關政策上的整體願景和行動方案。委員會負責將與可持續發展相關的事宜，包括氣候相關事宜，提呈董事會垂注。委員會亦就可持續發展為本集團帶來的風險及機遇，包括與氣候相關的風險及機遇，作出評估及提出建議。

委員會年內的活動及議程時間分布



2025 年的組成	Young Elaine Carole* (主席) 王靜瑛* 利子厚 *獨立非執行董事
獨立性比重	66.7%
會議安排	<ul style="list-style-type: none"> 每年至少舉行 1 次會議 於 2025 年召開 2 次會議
2025 年及 2026 年摘要	<ul style="list-style-type: none"> 檢討本集團的可持續發展策略及進程 評估可持續發展風險及議題，包括氣候相關風險及機遇 檢視因應最新可持續發展動向而需更新的相關政策或指引 檢視集團可持續發展目標及減碳路線圖與 SBTi 要求的一致性與進展 檢視可持續發展表現，包括與氣候相關行動的進度 檢視主要可持續發展項目及倡議的季度進展 檢視及批准可持續發展報告 檢視及更新《可持續採購政策》

可持續發展委員會報告

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；
- 檢視及評估可持續發展相關風險及事宜，包括氣候相關事項，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、社會及管治報告守則》及《上市規則》）；及
- 檢討並向董事會提供建議，以批准年度可持續發展報告及公司年報中所作出的相關披露。

可持續發展委員會為集團的可持續發展重點事項提供明確指引，並將環境、社會及管治因素全面納入公司策略和報告體系中。

於2025年董事會評估中收取的董事意見

活動

2025年2月舉行的會議詳細內容於2024年年報作出披露。

2025年3月到2026年2月期間，可持續發展委員會召開2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(包括可持續發展部代表)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。於年內報告、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

2025年6月會議	8月季度匯報	11月季度匯報	2026年2月會議
<ul style="list-style-type: none"> 可持續發展進度匯報 – 2025年第1及第2季度 碳排放的目標及減碳路線圖進度匯報 檢視集團的可持續發展策略和框架以及相關的企業目標 政策/監管資訊/指引的更新 	<ul style="list-style-type: none"> 截至2025年8月的可持續發展(KPI績效)進度匯報 檢視環境、社會和治理方面企業目標的進度 作為氣候相關監督的一部分，檢視碳排放的目標及減碳路線圖 檢視期間內所推行的主要社區計劃及內部培訓計劃 	<ul style="list-style-type: none"> 截至2025年10月可持續發展(KPI績效)進度匯報 作為氣候相關監督的一部分，檢視碳排放的目標及減碳路線圖 檢視環境、社會和治理方面企業目標的進度 檢視期間內所推行的主要社區計劃及內部培訓計劃 更新社區綠色承諾的籌備工作及租戶參與安排 	<ul style="list-style-type: none"> 可持續發展進度匯報 – 2025年全年 2025年可持續發展報告 就監管/法規變動及相關政策與指引的更新進行檢視 匯報氣候行動及其他可持續發展有關績效表現的最新情況 年度檢視可持續發展職能的資源是否充足 年度檢視可持續發展風險(包括氣候相關風險) 年度檢視可持續發展相關政策 年度檢視委員會職權範圍

本集團的可持續發展策略及框架

委員會檢視集團的可持續發展框架，該框架构建於2024年優化的可持續發展策略，以及相應的關鍵績效指標(KPI)和已貫徹至各部門的相關舉措。委員會確認，在實施一整年後，該策略框架仍然恰當且有效。

委員會參考國際基準及同業的慣例，評估潛在的可持續發展相關風險與挑戰，包括氣候相關風險與機遇，其後檢視相關的行動計劃。重大可持續發展事項(包括氣候相關事項)、相關評估進度以及減碳工作的現況，均已識別並向董事會匯報。

可持續發展委員會報告

可持續發展概況及措施

就討論可持續發展概況及措施，委員會：

- 確保本集團的參與策略保持前瞻性及其有效性，社區計劃繼續作為希慎傳統的一部分，以及可持續發展策略的核心支柱；
- 檢視支援社區及員工福祉(包括安全及健康)而採取的可持續發展措施；
- 檢視本集團可持續發展財務框架，包括用以支持合資格的環保及社區項目的融資工具及倡議；
- 檢視可持續發展工作及成果，並對照既定目標作出評估；
- 檢視氣候相關倡議，評估其有效性和影響，以及為加強集團氣候應對作用所實施的行動計劃；及
- 檢視本集團整體的長期及短期可持續發展目標，並評估其達成進度。

本集團的氣候及環境績效

就檢討本集團碳排放目標及減碳路線圖，委員會：

- 檢視根據科學基礎減量目標倡議(SBTi)而設定的碳排放目標，評估實現該等目標的進程；
- 檢視本集團支持近期目標的減碳策略及所取得的進展；及
- 檢視其他環境目標及減排策略，包括提議的減廢和節水目標。

可持續發展管治

有關可持續發展管治方面，委員會：

- 作為企業風險管理的一部份，檢視、批准並向董事會及審核及風險管理委員會匯報可持續發展相關的風險，當中包括氣候相關風險及機遇，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，包括可持續發展績效及報告資源的充足程度；
- 檢視委員會的職權範圍，從而支持可持續發展管治架構的持續改進；及
- 檢視可持續發展相關政策，包括氣候變化政策，以有效地識別、評估、監察及報告氣候相關問題。

詳情載於「2025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。該評估認為，委員會繼續有效且適當地履行其可持續發展職責，與集團的資源環境保持一致。

可持續發展委員會成員

Young Elaine Carole (主席)

王靜瑛

利子厚

香港 · 2026年2月26日

2025年可持續發展報告 — 摘要

以下希慎2025年可持續發展報告(「可持續發展報告」)摘要概述希慎於截至2025年12月31日止年度的可持續發展方針以及環境、社會及管治表現。可持續發展報告按照香港聯合交易所有限公司的《環境、社會及管治報告守則》(附錄C2)而撰寫，該守則提出了加強版的氣候相關披露要求，有關規定於2025年1月1日或之後開始的財政年度生效。披露內容乃以「重要性」、「量化」、「一致性」及「平衡」作為匯報原則。

此外，本報告亦參照全球報告倡議組織(GRI)準則2021年的要求而編製，集中識別對希慎業務及其持份者有重要影響的可持續發展議題。香港品質保證局已對可持續發展報告提供有限度的保證意見。

社區商業模式

我們的可持續發展方針體現於我們的社區商業模式，透過倡導協作、創新及負責任實務的框架，創造更加可持續且具韌性的未來。該套框架至今仍切合實際且行之有效，為我們以實現社區福祉及願景提供方向及指引。我們致力提升宜居性、社會福祉、嚴格環境管理標準及積極的經濟效益，目標是打造充滿活力的可持續發展社區，靈活應對變化，提供深遠長久、別具特色的社區體驗。

2025年，利園舉辦超過220項活動，吸引超過330萬參與人次，提供超過300萬小時的歡樂時光。數據反映這個社區的非凡活力，同時我們繼續改善區內的交通連繫、公共空間規劃，以及維繫傳統行業與現代都市文化商店的均衡商用業務組合。

我們的目標及對科學基礎減碳目標倡議(SBTi)的承諾

2025年，希慎的科學基礎目標得到驗證。根據有關目標，我們承諾以2021年為基準年，到2031年將範圍一及範圍二的絕對碳排放量減少46%，並以2023年為基準年，將範圍三的絕對碳排放量減少46%。

我們2025年繼續沿著近期減碳路徑邁進。範圍一及範圍二的排放量已較2021年減少約19%(按年減9%)；範圍三排放的減排工作亦續有進展，現已涵蓋全部15個類別，並以提升數據品質為重點。在持續優化以及控制措施的加持下，用電量繼續比2021年水平低約7%(按年減0.4%)。

此外，我們亦持續提升營運中的資源使用效率。市政用水量按年減少約7%，並將收集到的2,112立方米雨水循環使用作非飲用用途。堆填廢棄物量降至4,408噸，較上一年減少6%；廢棄物分流率達13%，廢棄物回收量達639噸。可持續融資仍是我們實現環境目標的重要助力，總債務之中44%是以符合希慎可持續發展框架的融資產品來籌集資金。

2025年企業目標狀況

類別	目標	基準年	狀況
環境	• 2031年或之前減少46%範圍一及二的絕對碳排放量	2021年	進行中
	• 2031年或之前減少46%範圍三絕對碳排放量	2023年	部分達標
	• 2031年或之前減少10%用水強度	2021年	部分達標
	• 2031年或之前分流超過50%的廢棄物免被送往堆填區	每年	部分達標
	• 維持至少40%的債務以可持續融資產品籌集資金	每年	已達標
社區	• 舉辦超過100項涵蓋文化藝術、身心健康、可持續發展和親子家庭活動，吸引超過500,000參與人次	每年	已達標
	• 提供2百萬小時的歡樂時光		
	• 將利園區內傳統行業商戶與現代都市文化店舖維持在25：75比例		
	• 為30%的利園社區持份者提供支援，以助業務持續經營		
僱員	• 2030年或之前工傷率降至每100名員工少於0.5宗	每年	部分達標
	• 零工傷死亡事故	每年	已達標
	• 2030年或之前增加30%總培訓時數	2022年	進行中
管治	• 繼續遵守《上市規則》的《企業管治守則》	進行中	已達標
	• 維持至少33%的女性董事比例	進行中	已達標

2025年可持續發展報告 — 摘要

對可持續發展目標的貢獻

希慎繼續專注於實現與集團業務及社區影響力關係最密切的可持續發展目標(「SDG」) — SDG 3(良好健康與福祉)、SDG 8(體面工作和經濟增長)、SDG 11(可持續城市及社區)，以及SDG17(促進目標實現的夥伴關係)。為此，我們推行一系列措施，以提升社區福祉、加強營運表現，及鼓勵跨行業合作。

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>	3 — 良好健康與福祉	<ul style="list-style-type: none"> 透過為社區持份者舉辦的各類計劃與活動，提升社區福祉和韌性，包括健康與安全。 訂明並維持全面管理措施，為租戶、消費者及員工及社區的持份者提供安全健康的工作及生活環境。
 <p>8 體面工作和經濟增長</p>	8 — 體面工作和經濟增長	<ul style="list-style-type: none"> 促進可持續經濟發展。 推動租戶業務增長。 扶植企業家，培育創新業務。提供共融的工作環境¹。
 <p>11 可持續城市及社區</p>	11 — 可持續城市及社區	<ul style="list-style-type: none"> 建構共融、安全、具韌性及可持續發展的城市和社區。 採取氣候行動，興建綠色樓宇並加入健康設計元素。 發展智慧社區，利用科技為持份者提升宜居性、連繫性與生活質素。 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些領域開展活動。
 <p>17 促進目標實現的夥伴關係</p>	17 — 促進目標實現的夥伴關係	<ul style="list-style-type: none"> 調動多項資源，透過集團業務為社區帶來正面的影響，包括項目合作夥伴、非政府組織和政府。 加強使用賦能科技，以打造智能方案來改善營運效率及環境表現；發展智能社區，為持份者提升宜居性、連繫性與生活質素。

¹ 「體面工作」是指為員工提供安全的工作條件及成長機會，同時推動平等對待及尊重所有員工。

氣候風險管控

為提升氣候適應措施，我們為香港物業組合進行資產層面的氣候風險評估，範圍涵蓋水災、極端降雨、高溫及颱風。評估結果已納入設計及營運規劃，包括標準化防洪措施、強化屋頂排水能力、熱壓力與微氣候考量，以及選擇性的外牆及門窗限位裝置改善工程。根據核心氣候情景的評估結果，氣候變化的財務影響真實存在但屬於可控，因此我們採取高度優先且有證據支持的方針來提升氣候韌性。詳情請參閱希慎的2025年可持續發展報告。

利園八期 — 緊密連繫、舒適體驗、科技賦能營運

利園八期繼續施工，邁向利園區下一個發展里程碑。規劃中的綜合行人通道網絡由四座行人天橋及一個有蓋通道組成，由港鐵站步行五至七分鐘即可直達利園八期，既提高通行便利，亦可在惡劣的天氣情況下提供舒適的步行環境。利園八期亦包括開闢約6萬平方呎的休閒及社區用途綠化空間，新設施則包括一處演藝場地及提供托兒、長者護理及地區健康服務的政府、機構或社區設施。我們的服務及營運重視科技應用，包括採用超過7,400個MiMEP²預製模組、OpenBIM³及資產信息模型。為方便出行，利園八期將設置610個電動車充電車位及一個規劃中有48個充電位的超級充電站；預計610個電動車充電車位每年可減少超過1,050噸二氧化碳當量排放。區域冷卻系統的可行性研究繼續推進，有待進行科技及商業評估。

創新與合作 — THE COMMUNITY LAB

除了利園八期大量採用高科技外，我們與香港科技園公司合作營運的The Community Lab亦將使利園區成為一個可供測試和提升創新應用規模的平台。自成立以來，該計劃已完成17個試點項目、採納了17項科技，並舉辦超過180項創新相關活動。2025年，有多個方案已通過初步試驗階段，而當中室內空氣質素改善及其他經驗證的措施將由單一物業試點擴展至多個物業的廣泛營運應用層面。

員工、安全與社區

員工及安全向來是利園區的營運核心。我們繼續打造均衡的商業環境，以支持歷史悠久的行業及當代品牌，並提供無障礙的運動及健康計劃。年內，我們透過六項青少年欖球培訓計劃吸引5,000名學生，並為70名體院運動員提供支援；超過260名青少年參與系統化的小型非撞式欖球培訓計劃，訓練時數達約2,500小時；Hysan Running Community則錄得超過1,600參與人次。安全績效是我們持續關注的重點，年內錄得工傷率2.97%，共有15個工傷假個案。我們已提供8,175小時培訓，以強化安全實務並鼓勵持續改進。

² MiMEP — 機電裝備合成法

³ OpenBIM — 開放式建築信息模型

2025年可持續發展報告 — 摘要

透過環境、社會及管治塑造未來

環境

展望未來，希慎將繼續在經驗證的科學基礎目標下，推動減碳及提升氣候適應能力。我們的重點工作包括加強範圍三數據品質、推動在氣候風險評估中確定的物業層面適應措施，並運用優化、數碼工具及資產規劃來提升長遠的能源及資源效益。我們亦將與供應商及租戶加強聯繫，透過利園社區綠色約章提高參與度，鼓勵更多租戶切實推動能源、水資源、廢物及綠色裝修方面的改善措施。

社會

隨著利園八期項目即將落成，我們將繼續提升利園區的社區福祉、連通性和文化活力。未來的綠色空間將提供一個方便社交聚會及社區活動的新場地，而演藝中心以及提供托兒、長者護理及地區健康服務的政府、機構或社區設施，將為市民提供更加完善且信步可達的服務。新設施將有利於我們拓展文化及健康計劃，並加深我們與學校及青年組織的合作關係，包括透過體育、藝術及社區活動。除了上述優化措施外，我們將繼續在營運中加強健康與安全措施，為所有使用利園區的人士營造安全、管理完善且友善舒適的環境。

管治

希慎將繼續秉持最高水平的企業管治，確保遵守《上市規則》中的《企業管治守則》，並在切實可行的情況下力求超越董事會多元化、網絡安全、整體管治常規等方面的相關規定。

我們攜手為社區及持份者打造可持續發展並符合道德規範的共融未來。

董事會報告

董事同寅謹此提呈董事會於2026年2月26日批准截至2025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2025年內持續從事之主要業務為投資、管理及發展物業。於2025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位於香港及中國內地投資物業，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2025年12月31日止年度之業績載於第165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2026年3月13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。2025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：

- (i) 集團業務回顧 — 「管理層的討論與分析」；
- (ii) 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」；
- (iii) 於2025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」；
- (iv) 集團日後的業務發展 — 「主要公司資料」及「主席報告」；
- (v) 運用核心財務表現指標進行的分析 — 「管理層的討論與分析」；
- (vi) 探討集團的環境政策及表現 — 「2025年可持續發展報告 — 摘要」；
- (vii) 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」、「2025年可持續發展報告 — 摘要」及「獨立核數師報告」；及
- (viii) 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「2025年可持續發展報告 — 摘要」。

董事會報告

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「2025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168至169頁之綜合權益變動表及綜合財務報表附註30。

投資物業

於2025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2025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常規的資料，請參閱以下獨立報告：

- (a) 「企業管治報告」(第40至107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常規、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108至116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117至123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124至135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136至140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141至145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「2025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2025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**
 王靜瑛**
 Young Elaine Carole**
 張勇**
 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

董事會報告

潘仲賢先生退任獨立非執行董事，並不再擔任審核及風險管理委員會主席及提名委員會成員，自2025年股東周年大會結束起生效。

董事之履歷載於本報告第56至64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2026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)條所述的各项有關於獨立性因素的年度確認函件，而本公司對彼等之獨立性表示認同。提名委員會亦已於2025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96至97頁之「企業管治報告」。

主要股東及其他人士的股份權益

於2025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／淡倉

姓名	身份	好倉／淡倉	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	好倉	433,130,735	42.17

附註：

百分比乃按本公司於2025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2025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，本集團訂立的下列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。有關於年內存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」）之物業持有人）作為業主與以下關連人士達成下列協議（「希慎廣場租賃協議」）：

關連人士	協議日期	年期	物業	年度上限(附註a)
捷成洋行有限公司 (「捷成洋行」)(附註b)	(i) 2024年 10月28日 (「原租約」) (附註c)	自2024年11月1日至2026年4月30日，為期18個月 (於2025年9月30日提前 終止(附註d))	希慎廣場20、21及22樓 全層	2024年：9,700,000港元 (按比例計算)
				2025年：59,000,000港元 2026年：20,000,000港元 (按比例計算)
	(ii) 2025年 8月29日 (「新租約」) (附註c)	自2025年10月1日至2028年9月30日，為期3年		2025年：12,100,000港元 (按比例計算) 2026年：49,000,000港元 2027年：50,000,000港元 2028年：38,000,000港元 (按比例計算)

附註：

- 捷成洋行根據希慎廣場租賃協議之應付年度代價總額包括租金及管理費(可不時按Earn Extra通知而修訂)，但不包括政府差餉及其他支出在內，費用須以現金於每月上期支付。原租約及新租約的租金分別為每月3,846,480港元及每月3,125,265港元。希慎廣場租賃協議的管理費均為每月524,083港元。
- 捷成洋行為本公司間接非全資附屬公司Barrowgate Limited（「Barrowgate」）之主要股東，持有10%的Barrowgate股權，根據上市規則，捷成洋行因此屬本公司附屬公司層面的關連人士。按《上市規則》之規定，希慎廣場租賃協議及據此進行之交易因而構成本公司的持續關連交易。
- 自2025年1月1日至2025年9月30日及自2025年10月1日至2025年12月31日的期間，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分別為41,323,048港元和11,538,607港元(截至2025年12月31日止財政年度之合約總額為52,861,655港元)。
- 根據2025年8月29日簽署的終止協議，Earn Extra和捷成洋行同意於新租約生效日起終止原租約。由於原租約的租期原於2026年4月30日屆滿，Earn Extra就原租約的續期進行磋商後訂立新租約。

董事會報告

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155至156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，本公司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已訂立之合約及條款：

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」），須遵守公告及申報及的規定，但獲豁免遵守通函及獨立股東批准的規定。該等關連交易詳情載列如下：

I. 出售竹林苑之住宅單位

廣運地產有限公司（本公司之全資附屬公司兼香港堅尼地道74-86號竹林苑（「竹林苑」）之註冊擁有人）作為賣方與買方分別達成下列協議：

買方及關聯人士	協議日期	性質及物業	總代價
(i) Sharp Focus Limited （「Sharp Focus」）（附註a & b）	(a) 臨時買賣協議：2025年10月3日	買賣位於竹林苑的一個住宅單位，實用面積約為2,191平方呎（「出售事項A」）	56,390,000 港元
	(b) 正式買賣協議：2025年10月17日		
(ii) Nicolas Hugh Ingram 先生 （「Ingram 先生」）（附註c & d）	(a) 臨時買賣協議：2025年10月3日	買賣位於竹林苑的兩個住宅單位，實用面積分別約為1,451平方呎及1,503平方呎（「出售事項B」）	77,230,000 港元
	(b) 正式買賣合約：2025年11月3日		
(iii) Verdant Peak Investment Limited （「Verdant Peak」）（附註e & f）	(a) 臨時買賣協議：2025年10月24日	買賣位於竹林苑的一個住宅單位，實用面積約為2,084平方呎（「出售事項C」）	53,540,000 港元
	(b) 正式買賣協議：2025年11月7日		

附註：

- Sharp Focus 為一間於香港註冊成立之有限公司，並由非執行董事利乾先生之配偶周學意女士全資擁有。根據《上市規則》，Sharp Focus 因此為本公司的關聯人士。故此根據上市規則第十四A章，簽訂出售事項A項下的協議構成本公司的關連交易。
- 利乾先生於出售事項A中擁有重大權益並已於批准出售事項A的相關董事會決議案放棄投票。儘管主席利蘊蓮女士、非執行董事利憲彬先生及利子厚先生於出售事項A中並無擁有重大權益，彼等均為利氏家族之成員並因此自願就批准出售事項A的相關董事會決議案放棄投票。
- Ingram 先生為主席利蘊蓮女士之兒子。根據《上市規則》，Ingram 先生因此為本公司的關聯人士。故此根據上市規則第十四A章，簽訂出售事項B項下的協議構成本公司的關連交易。
- 利蘊蓮女士於出售事項B中擁有重大權益並已於批准出售事項B的相關董事會決議案放棄投票。儘管非執行董事利憲彬先生、利乾先生以及利子厚先生於出售事項B中並無擁有重大權益，彼等均為利氏家族之成員並因此自願就批准出售事項B的相關董事會決議案放棄投票。
- Verdant Peak 為一間於英屬維爾京群島註冊成立之有限公司，並由獨立非執行董事張勇先生全資擁有。根據《上市規則》，Verdant Peak 因此為本公司的關聯人士。故此根據上市規則第十四A章，簽訂出售事項C項下的協議構成本公司的關連交易。
- 張勇先生於出售事項C中擁有重大權益並已於批准出售事項C的相關董事會決議案放棄投票。

出售事項A及B之詳情已於本公司2025年10月3日的公告中披露，而出售事項C之詳情已於本公司2025年10月24日的公告中披露。

董事會報告

董事的重要合約權益

於年末或年內任何期間，本公司或其任何附屬公司並無參與和董事或與其有關連實體直接或間接擁有重大權益而有關係本公司及其附屬公司業務之重大交易、安排或合約。

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之總購貨額少於30%（即《上市規則》披露門檻）。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亦少於30%（即《上市規則》披露門檻）。

購買、出售或贖回本公司上市證券

於年內，本集團透過要約方式以現金代價5,366百萬港元購回部分本金總額為690百萬美元（相當於約5,365百萬港元）的4.1%次級擔保永續資本證券（「2020年次級證券」）。該等購回的證券其後已根據其條款及細則予以註銷。本集團其後已以現金代價467百萬港元全數贖回本金總額為60百萬美元（相當於約466百萬港元）的所有未贖回的2020年次級證券，佔該證券初始發行本金金額約7%。於上述贖回後，2020年次級證券已予以註銷，且並無已發行的2020年次級證券。

於年內，本集團於市場上以現金代價32百萬港元購回部分本金總額為5百萬美元（相當於約37百萬港元）的4.85%優先永續資本證券，佔該證券初始發行本金金額約1%，該部分已於2026年1月予以註銷。

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。

股票掛鈎協議

除載於薪酬委員會報告第129至134頁中「長期獎勵計劃：股份計劃」所披露的資料外，於截至2025年12月31日止年度，本公司並無訂立任何股票掛鈎協議，且於2025年12月31日，本公司亦無存續任何股票掛鈎協議。

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6百萬港元。

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2025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2026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，2026年2月26日