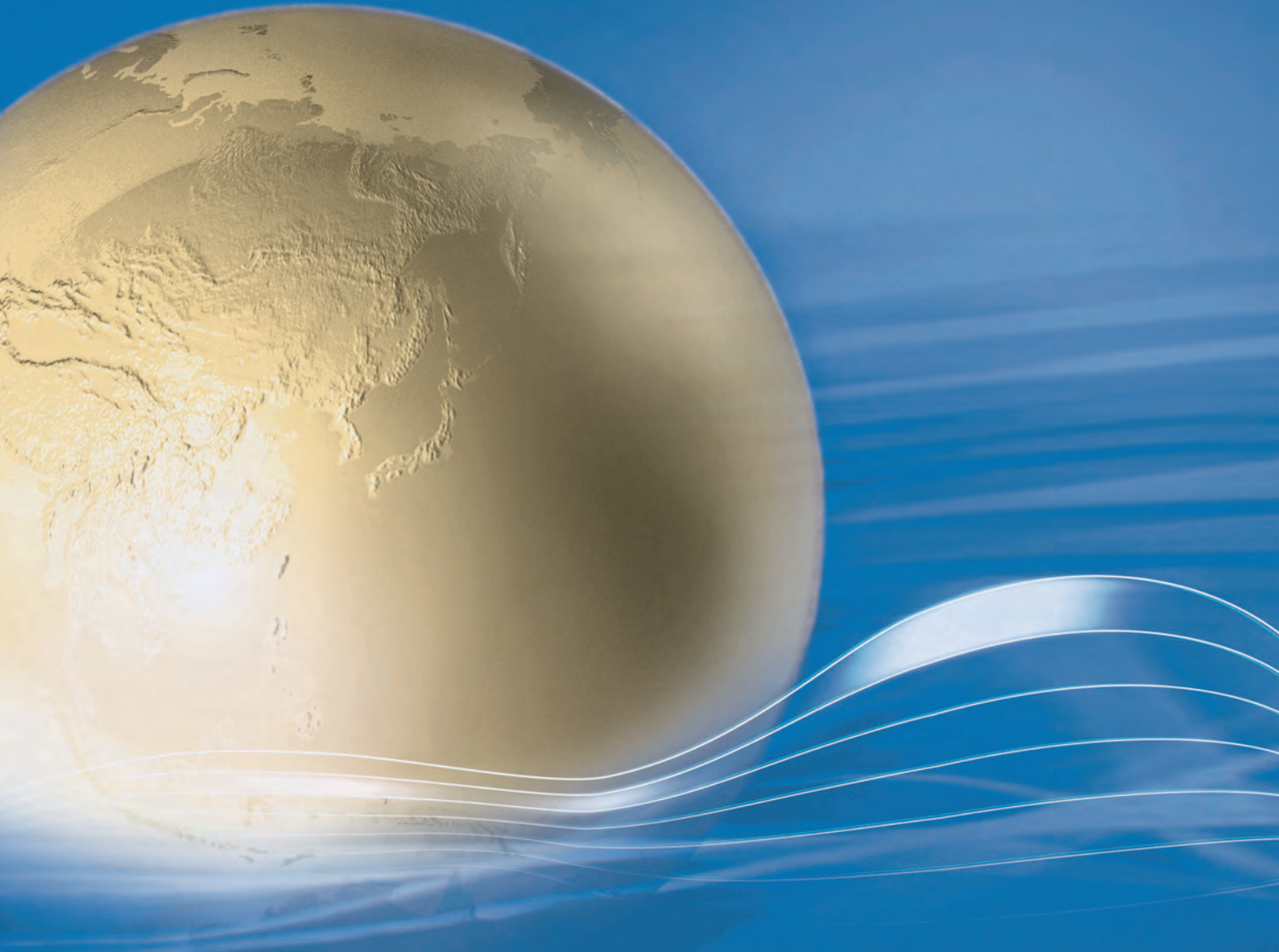


基礎穩固 應對挑戰



CK ASSET HOLDINGS LIMITED
長江實業集團有限公司
(於開曼群島註冊成立之有限公司)
股份代號：1113

2020 年報

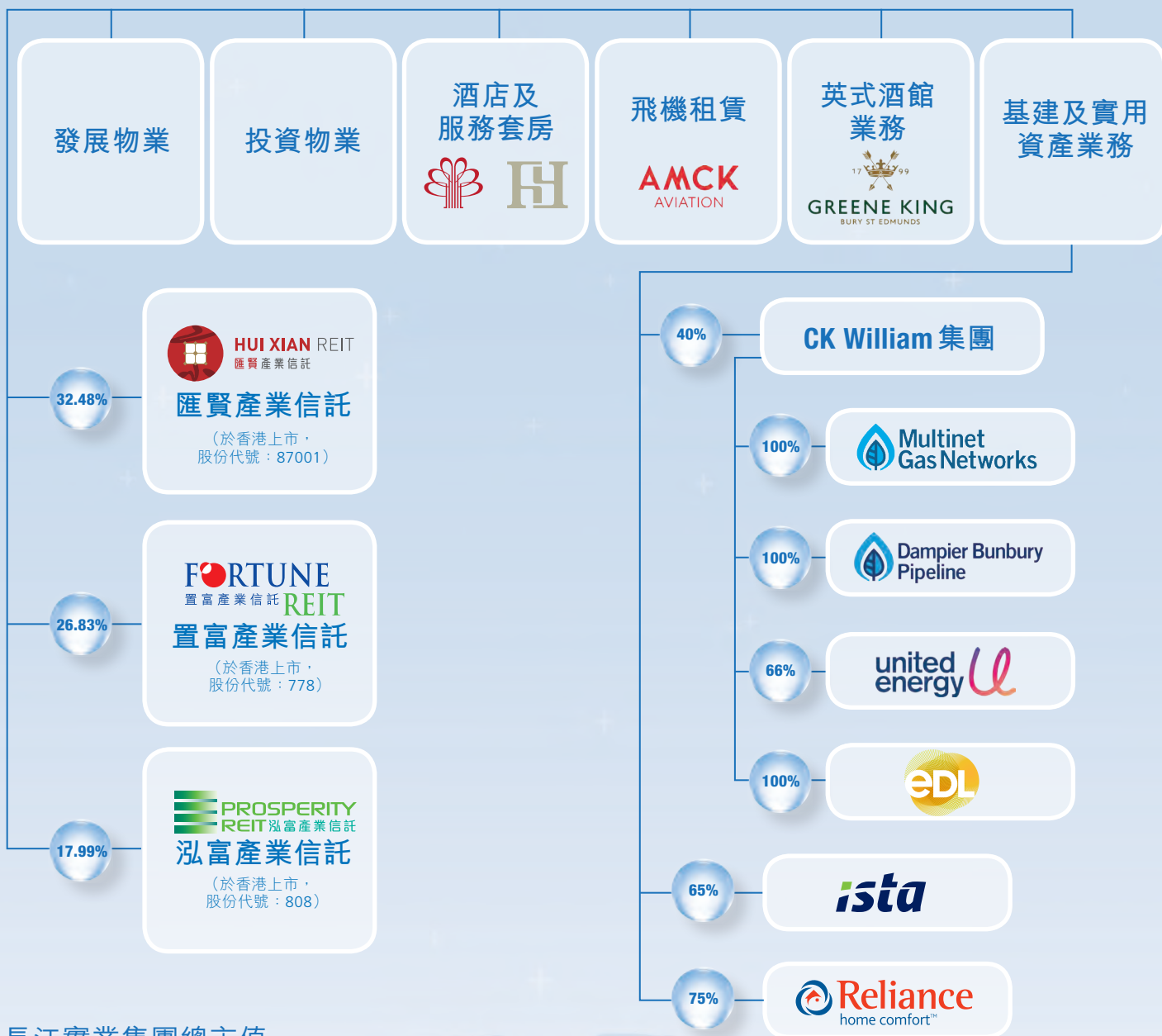
集團架構



長江實業集團有限公司

(於香港註冊及上市之開曼群島有限公司)

股份代號：1113



長江實業集團總市值

港幣2,060億元

2021年3月18日

目錄

- 2 五年財務概要
- 3 全年概覽
- 8 主席報告
- 14 管理層討論及分析
- 28 董事個人資料
- 31 集團要員資料
- 40 董事會報告
- 56 企業管治報告
- 92 發展物業概覽
- 102 投資物業概覽
- 106 酒店及服務套房概覽
- 108 基建及實用資產業務概覽
- 110 英式酒館業務概覽
- 112 飛機租賃概覽
- 113 基建業務經濟收益概覽
- 114 主要物業表
- 120 綜合財務報表
- 162 獨立核數師報告
- 168 上市房地產投資信託
- 174 風險因素
- 188 公司資料及重要日期



五年財務概要

綜合收益表 (港幣百萬元)

	2016	2017	2018	2019	2020
集團收入	69,300	57,546	50,368	82,382	59,825
攤佔合營企業之收入	610	6,234	14,113	13,937	14,327
總額	69,910	63,780	64,481	96,319	74,152
股東應佔溢利	19,415	30,125	40,117	29,134	16,332

綜合財務狀況表 (港幣百萬元)

	2016	2017	2018	2019	2020
固定資產	33,695	35,337	37,660	97,519	95,101
投資物業	125,306	135,998	123,478	119,832	128,683
合營企業	7,907	65,293	59,842	59,371	62,467
聯營公司	7,333	7,402	7,256	7,000	7,077
其他非流動資產	9,791	12,331	26,784	33,820	34,640
流動資產淨值	169,047	123,572	166,478	140,757	121,912
非流動負債	353,079	379,933	421,498	458,299	449,880
資產淨值	76,805	70,753	80,470	97,067	82,662
上列項目代表：					
股本及股本溢價	253,003	245,875	245,639	245,639	245,639
儲備	17,196	45,677	77,881	98,614	109,000
股東權益	270,199	291,552	323,520	344,253	354,639
永久資本證券	–	11,670	11,670	11,670	6,200
非控股股東權益	6,075	5,958	5,838	5,309	6,379
權益總額	276,274	309,180	341,028	361,232	367,218
股東權益					
— 每股賬面淨值(港元)(附註一)	70.66	78.85	87.59	93.21	96.02
每股溢利(港元)(附註二)	5.05	8.07	10.85	7.89	4.42
每股股息(港元)	1.53	1.70	1.90	2.10	1.80
中期股息	0.38	0.42	0.47	0.52	0.34
末期股息	1.15	1.28	1.43	1.58	1.46

附註一： 每股賬面淨值以年終結算日已發行股份數目計算。

附註二： 每股溢利以相關年度內已發行股份或已發行股份之加權平均數計算。

全年概覽



1
2 3

1-3

1、2及3. 集團業績公佈

- CA 推售長沙盈峰翠邸4B期，市場反應理想。
- CA 長江集團153家成員公司獲香港社會服務聯會嘉許為「商界展關懷」企業，連續17年成為最多成員公司獲此殊榮的企業集團。
- CA 集團響應「地球一小時2020」，活動由世界自然基金會香港分會主辦，旨在提升社會對節能減碳的意識。
- CA 黃埔天地於《香港經濟日報》主辦之「我最喜愛商場大獎2019-20」中榮獲「全港25大『我最喜愛商場活動』」及「我最喜愛為食商場」獎項。

全年概覽(續)



4-6

- 📌 長江集團支持香港公益金新設之「公益金及時抗疫基金」，為受新冠疫情影響的有需要人士紓解燃眉之急，於疫情中共渡難關。
- 📌 發售將軍澳 Sea to Sky，市場反應熱烈。



1	3
2	4

1. 香港公益金捐款
2. 推售Sea to Sky
- 3及4. 集團2020年度股東週年大會
同步以網上方式舉行



2020年度股東週年大會
2020 Annual General Meeting


長江實業集團有限公司
CK ASSET HOLDINGS LIMITED

☞ 因應疫情，集團2020年度股東週年大會同步以網上方式舉行，股東可安坐家中觀看會議直播。

☞ 集團投得觀塘安達臣道地皮，將興建私人住宅單位及政府資助房屋之首置單位。

全年概覽(續)



1

2

7-9

1. 推售廣州逸翠莊園3期A戶型
2. 2019/2020年度積金好僱主

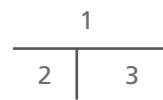
🏆 廣州逸翠莊園3期A戶型推出市場發售，銷情理想。

🏆 廣州御湖名邸銷售進度理想。

🏆 集團系內公司獲強制性公積金計劃管理局頒發2019-20年度「積金好僱主」、「積金推廣獎」及「電子供款獎」。



10-12



1. 香港公益金頒獎典禮
2. 上市公司卓越大獎2020
3. 推售名日•九肚山

- 🏆 推售沙田名日•九肚山，深受買家歡迎。
- 🏆 集團透過網上方式舉行董事培訓，邀請卓越專業人士向董事講解有關環境、社會及管治，以及監管及合規事宜之相關課題。
- 🏆 長江集團第21年蟬聯香港公益金三大最高籌款機構之一。
- 🏆 集團獲《信報財經新聞》頒發「上市公司卓越大獎2020」。
- 🏆 長江集團獲《明報》頒發「香港傑出上市企業大獎」。
- 🏆 長江集團獲《am730》頒發「傑出上市公司大獎2020」。
- 🏆 長江集團獲《東周刊》頒發「大中華優秀品牌大獎2020」。
- 🏆 Horizon Hotels & Suites Limited於新城財經台舉辦之「數碼體驗營銷大獎2020」中榮膺「Best Use of Programmatic」獎項。

主席報告

基礎穩固
應對挑戰



業績摘要

截至12月31日止年度	2020年 百萬港元	2019年 百萬港元	2020年 每股港元	2019年 每股港元	變幅
基礎溢利 ^{附註1}	19,339	28,644	5.24	7.76	-32.5%
公平值變化 ^{附註2}					
房地產投資信託	(1,067)	85			
投資物業	(945)	405			
酒館物業資產減值	(995)	—			
列賬溢利 ^{附註3}	16,332	29,134	4.42	7.89	-44.0%
末期股息			1.46	1.58	-7.6%
全年股息			1.80	2.10	-14.3%

附註1：基礎溢利（非IFRS指標）指未計入(i)置富產業信託、泓富產業信託及投資物業公平值變化；及(ii)酒館物業資產減值前溢利。2019年基礎溢利經已修正以符合本年度指標。

附註2：公平值變化已扣除稅項及非控股股東權益。

附註3：列賬溢利指股東應佔溢利。

全年盈利

本集團截至2020年12月31日止年度每股基礎溢利^{附註1}為港幣5元2角4分（2019年—港幣7元7角6分），較2019年減少32.5%。本集團持有房地產投資信託及投資物業之公平值分別減少港幣10億6,700萬元及港幣9億4,500萬元，而集團酒館物業資產需減值港幣9億9,500萬元。每股列賬溢利為港幣4元4角2分（2019年—港幣7元8角9分），較2019年減少44.0%，主要由於新型冠狀病毒疫情對本集團業務持續帶來負面影響。

本集團每股基礎溢利為港幣5元2角4分，較2019年減少32.5%。

股息

董事會現建議開派2020年度末期股息每股港幣1元4角6分，給予2021年5月20日（星期四）營業時間結束時已登記在本公司股東名冊內之股東。上述股息連同於2020年9月17日已派發之中期股息每股港幣3角4分，2020年全年合共派息每股為港幣1元8角（2019年全年每股派息港幣2元1角）。上述2020年度末期股息，如獲2021年度股東週年大會通過，將於2021年6月3日（星期四）派發。

主席報告(續)

業務展望

業務回顧

於2020年，新型冠狀病毒持續肆虐全球，各地反覆實施嚴格社交距離限制甚至封城措施，對民生、商貿活動，以及各行各業帶來前所未見之衝擊，環球經濟急劇放緩並嚴重衰退。面對空前嚴峻的經營環境，集團業務亦受到不同程度影響，當中酒店、飛機租賃及英式酒館業務承受最大壓力，全年股東應佔溢利較上年度減少。惟集團業務及財務基礎穩固，將繼續以務實經營方針及具創意的策略沉著應對市場各種挑戰，力求於逆境中維持穩健營運及適度發展。

物業銷售

本地物業市場因連番爆發新冠疫情而備受壓力，惟新盤銷情反映市場仍然存在強勁之購買力，而利率低企亦有助支持及穩定樓市。去年集團於香港之物業銷售收益較上年度減少，惟本港住宅物業項目名曰•九肚山、Sea to Sky及愛海頌的預售進度符合預期，2020年已簽訂之物業銷售合約較2019年為佳。集團於回顧年度內投得觀塘安達臣道用地以興建住宅，並於2021年2月投得啟德跑道區一幅優質土地，擬建成臨海住宅項目。集團將繼續物色合適土地作發展用途。

內地房地產銷情於去年初因疫情衝擊而顯著受壓，惟因防疫見效及復工復產有序，市場自去年3月起持續保持平穩復甦趨勢。集團於內地之物業銷售錄得符合預期收益，有助抵銷香港物業銷售收益減少之影響。

物業租務

疫症蔓延嚴重打擊本地消費活動，零售市道持續疲弱，集團為旗下物業租戶提供針對性方案以紓緩其經營壓力，共渡時艱。年內租金收入受影響，而寫字樓物業亦面對疫情及經濟放緩的不利因素，整體物業租務收益較上年度下跌14%。於回顧年度，新開業的荃灣海之戀商場出租理想，而中環和記大廈重建工程則持續進展順利。集團將繼續鞏固高質素投資物業組合，以提供穩健固定收入及長期資產增值。

酒店及服務套房業務

去年訪港旅客因嚴格旅遊限制持續而銳減，酒店業首當其衝，集團以旅客為主的酒店房間入住率大跌，而以訂立長期租約為主之酒店服務套房業務表現則相對較為穩定，故整體業務仍錄得輕微收益。北角歷山酒店將會於2021年投入運作。集團酒店及服務套房業務提供約15,000間客房。

飛機租賃

疫情重創航空業，各地航空公司均尋求政府援助，並致力重整架構以渡過難關。鑑於當前困境，AMCK Aviation因應飛機租戶不同情況作出租約重組或延後交租安排，務求在保障現金流及資產價值，與降低重新招租或收回飛機風險之間作出平衡。2020年度飛機租賃收益因飛機減值及應收賬款撥備影響而減少，淨收益為港幣11億1,900萬元。基於旅客需求復甦需時，加上相關旅運限制難於短期內放寬，AMCK Aviation將繼續致力維持其收益基礎及資產價值，與航空公司夥伴共同應對業界前所未見之挑戰。

英式酒館業務

英國自2020年3月起間斷實施封城令及營業限制，對當地餐飲及英式酒館行業帶來極大衝擊。受疫情影響，Greene King去年經營困難，若干酒館物業資產需減值港幣9億9,500萬元，而其他經營虧損為港幣24億6,700萬元。該公司將繼續密切審視疫情發展，為危機過後推動業務發展作好部署。憑藉集團的支持，加上主要資產皆具永久業權，潛在價值穩固，Greene King料可盡快令業務重回正軌，克服困境，重新提供預期回報。

基建及實用資產業務

基建及實用資產業務為集團主要固定收入來源之一，疫情對相關業務亦帶來一定影響，惟程度相對輕微。年內，CK William集團之溢利貢獻為港幣13億6,900萬元，該公司業務包括於澳洲及其他國家配電、輸電及配氣，以及為偏遠地區客戶提供發電方案。加拿大房屋設備及服務供應商Reliance Home Comfort溢利貢獻為港幣11億5,900萬元，而於歐洲之能源管理綜合服務供應商ista溢利貢獻為港幣13億2,200萬元。根據已訂立之經濟收益協議，基建業務經濟收益為集團提供收入，溢利貢獻為港幣6億3,800萬元。集團將持續物色環球多元化基建及實用資產與相關投資項目。

可持續發展及新型冠狀病毒之應對策略

集團於2020年在董事會層面成立可持續發展委員會，以加強自2016年成立之可持續發展小組的工作，並與持份者建立更緊密聯繫，有系統地把握可持續發展機遇及應對重大風險。集團將於2021年4月刊發首份獨立發表的可持續發展報告，進一步全面披露集團可持續發展的舉措。

主席報告(續)

新型冠狀病毒疫情為全球帶來前所未見的艱巨挑戰，集團亦因應疫情迅速採取多項措施，以保障僱員、租客、客戶及社區安全。集團在旗下管理的物業及酒店，向前線員工提供個人保護裝備，亦加強物業及酒店範圍的消毒程序，並為業戶、訪客及客人提供酒精搓手液，以及量度體溫。集團對在地盤工作的承判商發佈疫下工作安排特別指引，提醒須保持社交距離。英國Greene King推出Pub Safe安全系統，在酒館內實施社交距離政策，並聘請專員維持酒館安全衛生監控。集團僱員劃分為A-B小組上班、並按情況安排在家辦公，以及成立臨時辦公室。集團亦採用數碼通訊設備舉行董事會及轄下委員會會議，並鼓勵股東透過網上直播方式參與集團2020年度股東週年大會。

展望未來

新冠疫苗發展就緩解各地疫情帶來曙光，惟全球重振經濟需時，並將取決於疫情走向。美國政府換屆後的經濟政策及中美關係發展尚待觀察，而英國正式脫歐及全球寬鬆貨幣政策帶來的影響未明，2021年環球經濟及營商環境仍將面對嚴峻挑戰及壓力。

內地多項經濟指標均持續改善，國內生產總值已由第二季起回復正增長，反映經濟隨疫情受控正穩健復甦。十四五規劃綱要以國內擴大內需大循環為主體，與國際雙循環相互促進的新發展格局，料將有利經濟持續健康發展。

預期本地經濟及就業情況於上半年將繼續受疫情影響，仍然面對較大挑戰，待疫苗接種普及和疫情轉緩，全年經濟可望錄得正增長。由於低息環境持續及用家需求穩健，樓市中長線平穩發展基調料可維持不變，並繼續由房屋政策主導。而香港以國際金融及創科中心作定位，把握粵港澳大灣區建設機遇，積極融入國家發展大局，將支持經濟長遠發展。

集團歷來面對市場高低起伏，憑藉穩固根基，坐擁環球優質資產，提供穩定經常性現金流，以審慎務實方針，應對市場挑戰及把握機遇。在經濟不景環境下，2021年將充滿困難及不確定性，集團將加強風險管理，持續鞏固優質盈利及固定收入基礎，並秉持「穩健不忘發展」原則，繼續迎難而上，踏實經營，穩步發展，為股東創造價值。集團對整體業務於疫情好轉、經營環境改善之際重拾增長感到樂觀。

於年終結算日，集團負債淨額與總資本淨額比率約為4.8%，標準普爾及穆迪各自持續給予集團「A/穩定」及「A2 穩定」之信貸評級，反映集團財務及前景穩健。

致意

處身充滿競爭及挑戰的全球化年代，具智慧及創意、經驗豐富及勤奮忠誠的員工，為集團最寶貴的資產，謹藉此機會，本人與董事會同仁對本集團各部門忠心員工年內之勤奮工作、應變能力、忠誠服務及貢獻，深表謝意。

主席
李澤鉅

香港，2021年3月18日

管理層討論及分析

可持續發展策略

長江實業集團有限公司為具領導地位的跨國企業，以為股東及持份者創造長遠價值為目標。集團銳意推動業務持續發展，一直致力強化地產本業，並貫徹環球審慎投資策略以加強固定收入基礎。集團多元化業務涵蓋物業發展及投資、酒店及服務套房業務、物業及項目管理、飛機租賃、英式酒館業務和投資基建及實用資產業務，以及持有三個上市房地產投資信託的權益。

鞏固物業發展組合

集團物業發展業務在香港及內地佔有重要市場份額，且足跡遍及新加坡及英國。集團將繼續尋求合適機遇，以不同形式投資，繼續鞏固本地及香港以外物業發展組合，支持業務長遠穩步發展。

拓闊優質經常性收益基礎

集團積極尋求提供穩健收益之高質投資項目，以提升盈利及現金流質素，並加強穩定收入來源比重。集團透過多項涉足不同行業及地域的優質投資及收購，建立多元化固定收入投資組合。集團將有效運用固有市場優勢及財務資源，繼續發掘本地及環球優質投資良機，進一步拓闊集團經常性收益基礎，為股東持續創造回報。

就維持最有利資本結構及投資級別信貸評級下，平衡業務發展及企業穩健

集團秉持「發展不忘穩健」原則及堅守一貫環球審慎拓展策略，未來發展方針將以提高盈利質素及提升資產價值為原則。集團側重潛在投資的業務基礎、整體前景及可持續發展表現，並以各地市場情況及項目風險作考慮。一切投資決定皆以股東及持份者長遠利益為依歸，並取決於項目是否符合集團嚴謹的投資準則。集團將進一步加強風險管理以迅速回應不可預見之經濟環境及市場變化，不斷提升營運效益及效率，並致力維持最有利之資本結構及投資級別信貸評級，同時尋求全球多元化融資來源，為集團提供穩定流動資金作優質投資，推進業務長期持續發展並締造長遠價值。

秉持可持續發展理念，支持企業長遠發展

集團深明可持續發展對締造企業價值的重要，故於業務管理中融入可持續發展理念，積極回應環境、社會及管治相關事宜，時刻以員工、社區及環境作考慮，同時執行全面企業管治常規，冀為持份者帶來長遠價值。集團已制訂企業管治及可持續發展政策，就各業務的目標管治與可持續發展整合提供指引，並在董事會層面成立可持續發展委員會，以加強可持續發展小組的工作，並協助董事會監督集團整體可持續發展策略，藉此與持份者建立更緊密聯繫，有系統把握可持續發展機遇及應對重大風險。

業務回顧

主要業務活動

1. 於2020年內完成之物業包括：

名稱	地點	樓面面積 (平方呎)	本集團 所佔權益
御湖名邸 第3(2)期	廣州黃埔區	120,187	80%
高逸尚城 第2期標段3及 第4期標段2(住宅)	上海普陀區	1,136,766	60%
御峰 14號地塊(第十四棟)	重慶南岸區楊家山片區	299,538	95%
海逸豪庭 第D2c1期及 G2b第一區	東莞環崗湖	1,883,984	99.8%
逸翠莊園 第3A期	廣州增城	799,080	100%
瀧珀花園	中山五桂山	676,005	100%

管理層討論及分析(續)

2. 年內各項建築工程積極進行，預期2021年完成物業有：

名稱	地點	樓面面積 (平方呎)	本集團 所佔權益
愛海頌	新九龍內地段 6506 號	595,702	合作發展
Sea to Sky	將軍澳市地段 70 號 餘段 H 地盤	1,044,104	合作發展
御湖名邸 第 3(3) 期	廣州黃埔區	333,493	80%
譽天下 第 5 期	北京順義區	487,766	100%
高逸尚城 第 4 期標段 2 (T14)	上海普陀區	403,216	60%
海逸豪庭 第 D2c2 期及 G1b/G2a 第三區	東莞環崗湖	1,788,960	99.8%
逸翠莊園 第 3B 及 3C 期	廣州增城	619,107	100%
瀧珀花園 第 1 及 2 期	惠州大亞灣	2,511,842	100%
御沁園 第 5B-1 期	上海浦東新區	334,198	85%
觀湖園 第 2B 期	武漢蔡甸區	657,620	100%

3. 購入或合作發展之主要物業及其他重要事項：

- (1) 2020年5月：本集團一全資附屬公司經政府招標成功投得位於九龍觀塘安達臣道對出的測量約份第3約地段第1069號之土地。該地盤面積約217,076平方呎(約20,167平方米)，可建樓面面積約1,089,145平方呎(約101,185平方米)，將發展為住宅物業。為落實港人首次置業先導項目，日後該幅土地落成的住宅單位總數中，必須提供不少於1,000個作為首置單位。
- (2) 2020年7月：於2020年7月23日，本集團兩間間接全資附屬公司(「賣方」)與RZ3262019 Limited(「買方」)簽訂重訂及第五修訂協議，以重訂及修訂雙方於2019年5月9日訂立之股份買賣協議(經修訂)，據此出售Carton International Limited及Happy Magic Enterprises Inc.(「目標公司」，曾為本集團間接全資附屬公司)全部已發行股本予買方及向其轉讓相關股東貸款，總代價約為1,012,481,987美元(須作調整)(「代價」)，有關交易已於2020年7月23日完成。目標公司直接或間接持有一間於中國成立之公司的全部股本權益，該公司為位於中國成都名為「Chengdu Le Parc」(又名為「南城都匯商住項目」)之物業發展項目(包括住宅及商業單位以及停車場)的擁有人及發展商。買方以賣方向買方墊付之貸款(即人民幣2,400,000,000元之等值美元)支付部分代價。
- (3) 2020年7月：本集團一全資附屬公司更新現有總面值50億美元之歐羅中期票據計劃(「該計劃」)，由本公司作保證，可不時發行與證券商協定之任何幣值之票據(「票據」)。該計劃於2020年7月23日在香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市及票據可於聯交所或與相關證券商可能協定之其他交易所上市。
- (4) 2020年9月：本集團一全資附屬公司發行本金總額3億美元、年度派息率為3.80%之有擔保優先永久資本證券(「該等3.80%證券」)，由本公司作保證。該等3.80%證券於2020年9月18日在聯交所上市。
- (5) 2020年10月：本集團就發展位於香港山頂甘道38號鄉郊建屋地段1207號之地塊與政府達成換地協議，該地盤面積約11,840平方呎(約1,100平方米)。該地盤將發展為住宅物業，估計樓面面積約5,920平方呎(約550平方米)。

管理層討論及分析(續)

- (6) 2020年10月：於2020年10月16日，本集團一全資附屬公司發出贖回通知，於2020年11月18日悉數贖回15億美元、年度派息率為4.60%之有擔保優先永久資本證券(「該等4.60%證券」)及應計分派。於該等4.60%證券完成贖回後，再無任何已發行之該等4.60%證券。因此向聯交所就該等4.60%證券作出撤銷上市的申請，該等4.60%證券之上市地位已於2020年11月26日營業時間結束時被撤銷。
- (7) 2020年12月：本集團一全資附屬公司發行本金總額5億美元、年度派息率為3.50%之有擔保優先永久資本證券(「該等3.50%證券」)，由本公司作保證。該等3.50%證券於2020年12月23日在聯交所上市。
- (8) 2021年2月：本集團一全資附屬公司經政府招標成功投得位於九龍啟德第4E區2號地盤的新九龍內地段第6604號之土地。該地盤面積約117,843平方呎(約10,948平方米)，可建樓面面積約648,137平方呎(約60,214平方米)，將發展為住宅/零售物業。

物業銷售

本年度已確認之物業銷售收入(包括攤佔合營企業)為港幣386億7,000萬元(2019—港幣641億800萬元)，主要包括(一)香港多個已竣工項目所剩餘單位及車位的銷售；(二)內地多個發展項目的銷售—上海高逸尚城及湖畔名邸、重慶御峰、成都南城都匯和廣州逸翠莊園；(三)英國Chelsea Waterfront的銷售；及(四)新加坡Stars of Kovan的銷售，以地區概括如下：

地區	2020 港幣百萬元	2019 港幣百萬元
香港	8,941	50,020
內地	27,114	13,059
海外	2,615	1,029
	38,670	64,108

本年度收益為港幣191億1,200萬元(2019—港幣213億7,200萬元)，以地區概括如下：

地區	2020 港幣百萬元	2019 港幣百萬元
香港	3,880	18,982
內地	14,626	2,074
海外	606	316
	19,112	21,372

年度內，內地物業銷售為集團帶來重大收益，主要包括高逸尚城住宅單位的銷售，本集團擁有該綜合發展項目60%權益，及售出成都南城都匯所有剩餘單位和車位。

集團多個發展項目的住宅單位預售皆穩步進展，包括香港Sea to Sky、愛海頌及名日•九肚山、內地東莞海逸豪庭、廣州逸翠莊園和上海御沁園等。預期於各項目竣工及銷售確認時帶來溢利收益。

於2020年12月31日，已簽訂合約但尚未確認之物業銷售如下：

地區	銷售確認預期		
	2021年 港幣百萬元	2021年後 港幣百萬元	總額 港幣百萬元
香港	16,208	4,271	20,479
內地	15,870	4,224	20,094
海外	50	631	681
	32,128	9,126	41,254

於年終結算日，本集團擁有可開發土地儲備(包括合作發展項目之發展商權益，但不包括農地及已完成物業)約8,000萬平方呎，其中500萬平方呎、7,100萬平方呎及400萬平方呎分別位於香港、內地及海外。

管理層討論及分析(續)

物業租務

本年度物業租務收入(包括攤佔合營企業)為港幣67億5,100萬元(2019—港幣74億5,000萬元)，包括出租零售、寫字樓、工業及其他物業的租金收入如下：

物業用途	2020 港幣百萬元	2019 港幣百萬元
零售	2,733	3,357
寫字樓	2,840	2,926
工業	725	736
其他	453	431
	6,751	7,450

集團投資物業大多數位於香港，包括中環的長江集團中心、華人行及和記大廈(現正重建中)、尖沙咀的1881 Heritage、紅磡的黃埔花園、葵涌的和黃物流中心及其他物業。年度內，本集團完成購入位於荃灣的海之戀商場，進一步擴大在香港之零售物業投資組合。

本年度收益為港幣59億3,500萬元(2019—港幣68億9,700萬元)，以地區概括如下：

地區	2020 港幣百萬元	2019 港幣百萬元
香港	4,880	5,466
內地	510	649
海外	545	782
	5,935	6,897

環球經濟受2019新型冠狀病毒疫情影響，本年度租務收益亦較去年減少。此外，若干租予Greene King並提供租金收入之英國零售物業，自2019年10月起已成為英式酒館業務一部分。

於年終結算日，本集團持有約1,720萬平方呎之投資物業組合（包括攤佔合營企業，但不包括車位）如下：

地區	零售 百萬平方呎	寫字樓 百萬平方呎	工業 百萬平方呎	其他 百萬平方呎	總額 百萬平方呎
香港	3.2	3.9	5.9	–	13.0
內地	1.5	0.4	–	–	1.9
海外	0.1	1.4	–	0.8	2.3
	4.8	5.7	5.9	0.8	17.2

於2020年12月31日按專業估值，採用介乎約4%至8%的資本化比率計算，錄得投資物業公平值減少港幣11億600萬元（2019—增加港幣2億2,800萬元）。

酒店及服務套房業務

本年度酒店及服務套房業務收入（包括攤佔合營企業）為港幣20億5,500萬元（2019—港幣41億8,500萬元），較去年減少港幣21億3,000萬元，因2019新型冠狀病毒疫情影響，香港酒店業受到嚴重打擊。

年度內，海逸君綽酒店、海逸酒店及集團其他酒店之業務，在疫情下錄得平均20.1%的低入住率，而以長租住客為主的Horizon Hotels & Suites及其他服務套房業務，則能夠維持平均86.7%的入住率。

本年度酒店及服務套房業務收益，因酒店錄得經營虧損，下降至港幣2億6,000萬元（2019—港幣13億4,500萬元），較去年減少港幣10億8,500萬元，以地區概括如下：

地區	2020 港幣百萬元	2019 港幣百萬元
香港	361	1,371
內地	(101)	(26)
	260	1,345

集團酒店及服務套房物業主要位於香港，並提供約15,000間客房。

物業及項目管理

本年度物業及項目管理收入（包括攤佔合營企業）為港幣8億3,600萬元（2019—港幣8億6,800萬元），主要包括為集團發展物業提供物業管理及相關服務所收取的管理費。

管理層討論及分析(續)

本年度收益為港幣3億5,500萬元(2019—港幣3億6,200萬元)，以地區概括如下：

地區	2020 港幣百萬元	2019 港幣百萬元
香港	275	277
內地	58	61
海外	22	24
	355	362

於年終結算日，本集團管理之已落成物業約2億7,200萬平方呎，預期該面積會隨著物業發展項目於未來相繼落成而平穩增長。本集團會致力為管理之物業提供優質服務。

飛機租賃

本年度飛機租賃收入(包括攤佔合營企業)為港幣28億2,000萬元(2019—港幣31億9,200萬元)，包括出租窄體飛機及寬體飛機予航空公司的收入，因年內售出數架飛機影響，收入較去年減少港幣3億7,200萬元。

在2019新型冠狀病毒疫情下，航空業因各地旅遊限制而受到嚴重打擊。本集團與資金週轉出現問題的承租航空公司緊密協調，經詳細考慮當前具體情況後，安排租賃合約條款重組及遞延租金付款期。年度內，集團面對租金逾期末繳等問題，並於年終結算日需為相關飛機減值。

本年度收益(包括攤佔合營企業)為港幣11億1,900萬元(2019—港幣15億1,500萬元)，包括出售飛機所得港幣2億100萬元，及已就飛機減值及逾期末收租金分別扣除港幣1億3,600萬元及港幣7,000萬元，而收益可按承租人的經營地區概括如下：

地區	2020 港幣百萬元	2019 港幣百萬元
亞洲	388	481
歐洲	266	438
北美洲	471	388
拉丁美洲	(6)	208
	1,119	1,515

於年終結算日，本集團(包括合營企業權益)擁有120架窄體飛機和5架寬體飛機，平均機齡為6.8年，而平均餘下租賃期為4.5年，並就購入20架飛機承擔總金額港幣96億元。

英式酒館業務

本集團於2019年10月完成收購Greene King，一家具領導地位的釀酒廠及英式酒館營運商，在英格蘭、威爾斯及蘇格蘭經營約2,700間英式酒館、餐廳及酒店。不幸地，英國政府自2020年3月起，為對抗2019新型冠狀病毒疫情實施封城措施，令英式酒館行業受到沉重打擊。

被英國實施強制酒吧及餐廳暫停營業等措施嚴重影響，Greene King業務年度內錄得龐大經營虧損，主要包括薪酬支出及若干疫情下使用量偏低的酒館物業資產需要減值。

本年度英式酒館業務之收入及收益，經扣除資產減值港幣9億9,500萬元後，以支部呈列如下：

支部	2020		2019	
	收入 港幣百萬元	收益 港幣百萬元	收入 港幣百萬元	收益 港幣百萬元
英式酒館公司 — 營運以提供食物或喝酒為主的酒吧 餐廳及以社區為本的地道酒吧	7,636	(3,105)	2,933	418
英式酒館合作夥伴 — 擁有並以特許或租賃模式經營多間 主要供喝酒的英式酒館	734	5	297	119
釀酒及品牌 — 銷售及分銷多種啤酒，包括自家酒 廠釀製的品牌啤酒	1,160	(362)	381	18
	9,530	(3,462)	3,611	555

管理層討論及分析(續)

基建及實用資產業務

集團基建及實用資產業務透過下列合營企業經營：

	主要業務	合營企業權益
CK William JV	於澳洲、美國、加拿大及英國擁有多項能源資產的營運商	40%
CKP (Canada) JV	於加拿大以消費者品牌「Reliance Home Comfort」從事房屋設備及服務業務的供應商	75%
Sarvana JV	ista 集團於歐洲經營及提供能源管理綜合服務的供應商	65%

而本集團攤佔之年度收入如下：

	2020 港幣百萬元	2019 港幣百萬元
CK William JV	4,332	4,158
CKP (Canada) JV	3,749	3,542
Sarvana JV	5,409	5,205
	13,490	12,905

本集團亦有投資下列基建及實用資產業務的經濟收益：

	主要業務	經濟收益權益
Park'N Fly	加拿大機場外圍停車場設施公司	20%
UK Rails	英國鐵路車輛租賃公司	20%
Northumbrian Water	英格蘭及威爾斯受規管食水及污水處理公司	16%
Dutch Enviro Energy	荷蘭轉廢為能公司	14%
Wales & West Gas Networks	威爾斯及英格蘭西南部的配氣商	12%
Australian Gas Networks	澳洲天然氣配氣商	11%

本年度溢利收益為港幣44億8,800萬元(2019—港幣45億2,400萬元)，以地區概括如下：

	澳洲 港幣百萬元	歐洲 港幣百萬元	北美洲 港幣百萬元	2020 總額 港幣百萬元	2019 總額 港幣百萬元
CK William JV	1,279	27	63	1,369	1,548
CKP (Canada) JV	—	—	1,159	1,159	1,086
Sarvana JV	—	1,322	—	1,322	1,260
其他投資	147	491	—	638	630
	1,426	1,840	1,222	4,488	4,524

房地產投資信託之權益

本集團於年終結算日持有上市房地產投資信託的權益如下：

	主要業務	權益
匯賢產業信託	投資內地酒店及服務套房、辦公室及零售物業	32.5%
置富產業信託	投資香港零售物業	26.9%
泓富產業信託	投資香港辦公室、零售及工業物業	18.1%

匯賢產業信託是聯營公司，本年度為集團溢利貢獻港幣1億8,900萬元(2019—港幣1億7,500萬元)，而集團年度內收取分派共港幣2億3,500萬元(2019—港幣5億1,700萬元)。

年度內集團收取置富產業信託及泓富產業信託之分派共港幣3億元(2019—港幣3億1,900萬元)，並已確認為投資收入。以2020年12月31日收市價計算，集團投資置富產業信託及泓富產業信託錄得公平值減少港幣10億6,700萬元(2019—增加港幣8,500萬元)。

管理層討論及分析(續)

財務概覽

資金流動性及融資

本集團以中短期為基礎監控流動資金需求，並因應需要安排銀行及其他借款。

於年終結算日，集團銀行及其他借款總額為港幣 779 億元，較 2019 年 12 月 31 日銀行及其他借款減少港幣 22 億元。還款期攤分 16 年：於 1 年內到期借款為港幣 229 億元，於 2 至 5 年內到期借款為港幣 378 億元，及於 5 年後到期借款為港幣 172 億元。

於 2020 年 9 月，本集團發行 3 億美元永久資本證券，年度派息率為 3.8%，並可選擇於 2023 年 9 月 17 日或以後贖回。於 2020 年 11 月，本集團贖回 2017 年發行、年度派息率為 4.6% 之 15 億美元永久資本證券。隨後於 2020 年 12 月，本集團發行 5 億美元永久資本證券，年度派息率為 3.5%，並可選擇於 2023 年 12 月 22 日或以後贖回。於 2020 年 9 月及 12 月發行的永久資本證券沒有到期日，故以長期權益入賬。

於 2020 年 12 月 31 日，集團負債淨額與總資本淨額比率約為 4.8%。負債淨額以銀行及其他借款扣減銀行結存及定期存款港幣 595 億元計算，而總資本淨額則為權益總額及負債淨額之和。

集團擁有大量現金，加上未動用銀行貸款額，其資金流動性持續穩健，有足夠財務資源以應付承約及流動資本需求。

理財政策

本集團持審慎態度管理外匯風險，而借款主要以浮息為基礎。本集團定期管理及檢討所面對之匯率及利率風險。對海外投資及於金融波動或不明朗時期，本集團會利用對沖工具，包括掉期合約及遠期合約等，以減低集團因匯率及利率變動所面對之風險。

於年終結算日，集團借款 55% 為港幣或美元及 45% 為其他貨幣，包括澳元、英鎊及人民幣，分別為澳洲、英國及內地之投資及業務而安排。集團地產業務收入以港幣及人民幣為主，而持有銀行結存及定期存款大部分為港幣及人民幣。海外投資及業務會產生外幣收入，集團亦會按營運需要持有當地現金。

資產抵押

於年終結算日，港幣159億2,400萬元(2019—港幣160億2,100萬元)之物業已就內地物業項目之銀行借款作抵押，而港幣330億7,800萬元(2019—港幣370億5,800萬元)之物業已就英國英式酒館業務之其他借款作抵押。

或有負債

於年終結算日，本集團所提供擔保包括(一)酒店項目地主可攤分收入達港幣5億500萬元(2019—港幣5億2,100萬元)；(二)銀行向集團內地發展項目之物業買家所提供有抵押貸款達港幣46億6,200萬元(2019—港幣19億7,500萬元)；及(三)銀行向合營企業所提供貸款達港幣37億8,100萬元(2019—港幣35億200萬元)。

僱員

於年終結算日，本集團僱用約58,000名員工，年度內未計政府就業支援補貼及其他補償之相關僱員成本(不包括董事酬金)約為港幣108億7,500萬元。本集團確保僱員薪酬維持競爭性，僱員之薪酬及花紅，以僱員個別之表現、集團盈利狀況、同業水平及市場環境而釐定。本集團並無僱員認購股權計劃。

董事個人資料



李澤鉅

甘慶林

葉德銓

李澤鉅，56歲，於1985年加入長江集團，自2018年5月起擔任本公司主席，2015年2月起出任董事總經理，並自2015年6月起擔任執行委員會主席。李先生自2018年5月起為本公司薪酬委員會成員。李先生自2019年1月起亦出任本公司提名委員會成員，於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會主席。李先生自2015年1月起出任本公司董事，並自2015年2月起出任執行董事。李先生於2015年2月至2018年5月擔任本公司副主席。李先生為長江和記實業有限公司之主席兼集團聯席董事總經理。李先生亦為長江基建集團有限公司及長江生命科技集團有限公司之主席、電能實業有限公司及港燈電力投資之受託人—經理港燈電力投資管理人有限公司（「港燈電力投資管理人」）非執行董事，以及港燈電力投資有限公司非執行董事兼副主席。除港燈電力投資管理人外，上文提述之公司 / 投資信託全部均於香港上市。李先生亦為李嘉誠基金會有限公司及李嘉誠（環球）基金會副主席、Li Ka Shing (Canada) Foundation成員兼副主席，以及香港上海滙豐銀行有限公司董事。李先生曾出任赫斯基能源公司（與Cenovus Energy Inc.合併後於2021年1月5日除牌）董事兼聯席主席。李先生為中國人民政治協商會議第十三屆全國委員會常務委員，同時任香港特別行政區行政長官創新及策略發展顧問團成員及香港總商會副主席，並為巴巴多斯駐港名譽領事。李先生持有土木工程學士學位、土木工程碩士學位及榮譽法學博士學位。李先生為本公司資深顧問及按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東李嘉誠先生的長子，以及本公司副董事總經理及執行委員會委員甘慶林先生之姨甥。李先生亦為若干按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東的董事，以及為若干由本公司主要股東所控制公司的董事。

甘慶林，74歲，於1993年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事及本公司副董事總經理，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。甘先生於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。甘先生為長江和記實業有限公司之副董事總經理、長江基建集團有限公司集團董事總經理，以及長江生命科技集團有限公司總裁。甘先生於2002年6月至2020年8月期間為長江生命科技集團有限公司行政總監。上文提述之公司全部均為上市公司。甘先生亦為匯賢產業信託（於香港上市）管理人滙賢房託管理有限公司之主席。甘先生持有工程學士學位及工商管理碩士學位。甘先生為本公司資深顧問及按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東李嘉誠先生之襟弟，以及本公司主席兼董事總經理及本公司執行委員會主席李澤鉅先生之姨丈。

葉德銓，68歲，於1993年加入長江集團，自2015年1月起出任本公司董事，2015年2月起出任本公司副董事總經理兼執行董事，2015年6月起出任本公司執行委員會委員，並自2020年12月起出任本公司可持續發展委員會主席。葉先生於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。葉先生為長江和記實業有限公司之副董事總經理，同時任長江基建集團有限公司執行董事及副主席，以及長江生命科技集團有限公司高級副總裁及投資總監。上文提述之公司全部均為上市公司。葉先生亦為匯賢產業信託（於香港上市）管理人滙賢房託管理有限公司之非執行董事。葉先生持有經濟學士學位及工商管理碩士學位。葉先生為若干按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東所控制之公司的董事。



鍾慎強

趙國雄

周偉淦

鮑綺雲

吳佳慶

鍾慎強，69歲，於1978年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。鍾先生於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。鍾先生為香港註冊建築師，曾任中國人民政治協商會議第十一屆廣州市委員會委員。

趙國雄，70歲，於1997年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。趙先生於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。趙先生為泓富產業信託（於香港上市）管理人泓富資產管理有限公司之主席，同時亦為置富產業信託（於香港上市）管理人置富資產管理有限公司之非執行董事。趙先生並擔任ARA Asia Dragon Fund管理人ARA Fund Management (Asia Dragon) Limited之董事。趙先生於香港及多個國家累積逾40年的國際地產業務經驗。趙先生為皇家特許測量師學會資深會員、香港董事學會理事及資深會員、香港地產行政師學會資深會員、香港浸會大學基金董事局副主席、加拿大Trent University工商管理學系名譽院士、新加坡管理大學於中國成立之國際諮詢理事會之成員、中山大學藥學院名譽教授及香港浸會大學工商管理學院客席教授。趙先生曾為英國劍橋大學土地經濟學系高級客席院士。趙先生亦曾任中國人民政治協商會議上海市第十二屆委員會常務委員。趙先生持有社會學及經濟學文學士學位，並獲香港浸會大學頒授榮譽社會科學博士學位及加拿大Trent University頒授榮譽法學博士學位。趙先生為按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司一主要股東所控制之公司的董事。

周偉淦，太平紳士，73歲，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。周先生於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。周先生於1995年7月加入和黃集團，並於其獲委任加入董事會前，曾任和黃集團之物業及酒店部門集團董事總經理。周先生現任本公司之全資附屬公司和記地產集團有限公司集團董事總經理。周先生亦為上市公司中國航空工業國際控股(香港)有限公司之非執行董事。周先生於各類發展之項目管理與建築設計方面，包括於香港、內地與海外之酒店、住宅、商業、工業及校舍項目有逾40年經驗。周先生持有香港大學建築學文學士學位及建築學學士學位，並為認可人士(建築師名單)及註冊建築師。自2001年8月起，周先生成為香港建築師學會資深會員。

鮑綺雲，65歲，於1982年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。鮑小姐於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。鮑小姐為若干按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司主要股東的董事，以及為若干由本公司主要股東所控制公司的董事。

吳佳慶，64歲，於1987年加入長江集團，自2015年2月起出任本公司執行董事，並自2015年6月起出任本公司執行委員會委員。吳小姐於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。吳小姐持有美國賓夕凡尼亞大學文學學士學位及美國哈佛大學城市規劃碩士學位。吳小姐為若干按證券及期貨條例第XV部所述屬本公司一主要股東所控制之公司的董事。

董事個人資料(續)



張英潮

周年茂

洪小蓮

羅時樂

羅弼士

柏聖文

張英潮，73歲，自2015年2月起出任本公司獨立非執行董事、審核委員會主席及薪酬委員會成員，並自2020年12月起出任本公司可持續發展委員會成員。張先生於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。張先生亦出任長江基建集團有限公司、新世界百貨中國有限公司及創維集團有限公司之獨立非執行董事；及BTS Group Holdings Public Company Limited之獨立董事。張先生為Worldsec Limited之執行董事及副主席。上文提述之公司全部均為上市公司。張先生持有數學學士學位及操作研究管理科碩士學位。

周年茂，71歲，自2015年2月起出任本公司獨立非執行董事及審核委員會成員。周先生於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。周先生現為華業(控股)有限公司主席及董事總經理。

洪小蓮，73歲，於1972年3月加入長江集團，自2015年2月起出任本公司獨立非執行董事、薪酬委員會主席及審核委員會成員。洪女士於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。洪女士現為香港理工大學基金管治委員會成員、香港理工大學榮譽顧問委員會委員、嶺南大學榮譽諮議會委員、天津大學校長顧問及中國國家行政學院(香港)工商專業同學會名譽副主席。洪女士亦曾於2008年1月至2018年1月間擔任中華人民共和國中國人民政治協商會議天津市第十二及十三屆委員會委員，於2011年至2016年5月間擔任香港科技大學顧問委員會委員，於2008年9月至2014年8月間擔任香港房屋協會執行委員會委員及2014年9月至2020年8月間擔任香港房屋協會監事會委員，於2006年11月至2012年10月間擔任地產代理監管局委員，並於2000年4月至2011年8月間曾任香港理工大學企業發展院督導委員會委員。洪女士為香港理工大學大學院士。

羅時樂，80歲，自2017年3月起出任本公司獨立非執行董事及審核委員會成員。羅時樂先生於2019年1月至2020年11月期間為本公司提名委員會成員。羅時樂先生亦為長江基建集團有限公司及長江生命科技集團有限公司之獨立非執行董事。上文提述之公司全部均為上市公司。羅時樂先生為謀士國際市場服務顧問有限公司之創辦人及董事總經理，該公司專為企業機構就商貿策略及計劃、市場發展、競爭定位及風險管理提供諮詢服務。羅時樂先生亦為謀士國際市場服務顧問(香港)有限公司之董事總經理。羅時樂先生曾任赫斯基能源公司(與Cenovus Energy Inc.合併後於2021年1月5日除牌)之獨立非執行董事。羅時樂先生亦曾任加拿大駐委內瑞拉大使、加拿大駐港總領事、渥太華外交部中國理事、渥太華東亞貿易理事、加拿大駐港高級商務專員、渥太華日本貿易理事，以及曾於西班牙、香港、摩洛哥、菲律賓、倫敦及印度掌理加拿大商貿專員事務。羅時樂先生亦曾出任RCA Ltd駐利比里亞、尼日利亞、墨西哥及印度之項目經理，並先後於加拿大及英國分別擔任RCA Ltd及Associated Electrical Industries之電子設備開發工程師。羅時樂先生持有加拿大麥基爾大學之電子工程學士學位及工商管理碩士學位，為合資格商業調停人。

羅弼士，69歲，自2017年3月起出任本公司獨立非執行董事及審核委員會成員，並自2019年1月起出任本公司提名委員會成員。羅弼士先生亦為香港上市公司長江生命科技集團有限公司之獨立非執行董事、港燈電力投資之受託人—經理港燈電力投資管理人有限公司及港燈電力投資有限公司之獨立非執行董事(港燈電力投資有限公司與港燈電力投資一併於香港上市)，以及加拿大上市公司Queen's Road Capital Investment Ltd.之獨立非執行董事。羅弼士先生亦為香港電燈有限公司之董事、匯立銀行有限公司及Welab Capital Limited之獨立非執行董事。羅弼士先生於1988年加入和記黃埔有限公司(「和黃」)集團，自2000年起直至2011年退任前擔任和黃的集團副財務總監。羅弼士先生於2015年7月至2020年7月間曾為香港聯合交易所有限公司主板及GEM上市委員會成員。羅弼士先生曾為香港加拿大商會(「商會」)執行委員會成員，現為商會之理事會成員。羅弼士先生亦曾於1998年至2004年及於2006年至2012年期間擔任香港加拿大國際學校校董，並出任其財務及行政委員會成員。羅弼士先生曾為香港會計師公會專業行為委員會成員9年(其中包括出任該委員會副主席)。羅弼士先生持有商業學士學位。羅弼士先生為加拿大、阿爾伯塔及英屬哥倫比亞特許專業會計師協會特許會計師，並為香港會計師公會資深會員。

柏聖文，62歲，自2020年11月起出任本公司獨立非執行董事、審核委員會成員及提名委員會成員，並自2020年12月起出任本公司提名委員會主席。柏聖文先生亦為CNEX(上海國際貨幣經紀有限責任公司)及Broad Lea Group Ltd之董事，以及NEX Group Limited(於2018年被CME Group收購)之高級顧問。柏聖文先生曾任赫斯基能源公司(與Cenovus Energy Inc.合併後於2021年1月5日除牌)之獨立董事。柏聖文先生於1981年加入英國外交部，並於2009年退任英國外交部，任內擔任各種職務，當中包括於1999年至2002年間於巴黎擔任貿易投資推廣總裁；於2002年至2003年間於北京出任公使、副館長及總領事，以及於2003年至2008年間出任英國駐香港總領事。柏聖文先生亦曾服務於私營機構，於Guinness Peat Aviation (Asia)任職市場總裁，及於Lloyd Group Management(現為BMO Global Asset Management一部分)任職副總裁。柏聖文先生持有英國牛津大學貝利奧爾學院(Balliol College)的文學學士學位及上海復旦大學研究生文憑。

集團要員資料

會計部

文嘉強，63歲，執行委員會委員兼會計部總經理，1987年12月加入長江集團，並為長江基建集團有限公司副主席及執行董事葉德銓先生之替任董事及海逸酒店管理有限公司之董事。彼亦為香港公益金董事。於會計、審計、稅務及財務方面累積超過40年經驗。持有經濟學學士學位，並為澳洲及新西蘭特許會計師公會會員。

李樹仁，57歲，副首席經理，1987年10月加入長江集團，於會計方面累積超過38年經驗。持有管理學深造文憑，並為特許公認會計師公會資深會員、香港會計師公會會計師、中國註冊會計師協會非執業會員及香港稅務學會資深會員及註冊稅務師。

吳月芳，72歲，副首席經理，1993年9月加入長江集團，於會計及財政方面累積超過48年經驗。持有會計學工商管理學士學位。

劉子豪，40歲，經理，2013年9月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過18年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為特許公認會計師公會資深會員。

王玲，37歲，經理，2014年6月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過15年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為香港會計師公會會計師。

吳慧玲，52歲，經理，2005年10月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過28年經驗。持有財務管理理學碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員。

張運通，38歲，經理，2013年2月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過16年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

蔡曉陽，37歲，經理，2015年4月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過15年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為香港會計師公會會計師。

行政部

吳寶隆，59歲，高級經理，1993年11月加入長江集團，於辦公室行政管理方面累積超過36年經驗。持有法律文憑、社會科學學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位。

余詠嫻，54歲，經理，2014年8月加入長江集團，於辦公室行政管理方面累積超過25年經驗。持有理學士(榮譽)學位、專業會計深造文憑及工商管理碩士學位。

建築成本及合約部

池鎮潔，58歲，首席經理，1991年12月加入長江集團，於工料測量方面累積超過32年經驗。持有建築工藝及管理學院士及國際商業法法學碩士學位，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會專業會員、香港測量師學會專業會員、香港營造師學會會員、特許仲裁司學會會員及具備中華人民共和國造價工程師資格。

張偉雄，54歲，合約經理，1998年3月加入長江集團，於工料測量方面累積超過35年經驗。持有建築經濟及管理理學學士(榮譽)學位，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會專業會員及香港測量師學會專業會員。

林汶娜，55歲，合約經理，1996年4月加入長江集團，於工料測量方面累積超過31年經驗。持有建造學高級文憑及測量學(工料測量)文憑，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會專業會員、香港測量師學會專業會員及具備中華人民共和國造價工程師資格。

劉向榮，52歲，合約經理，2000年10月加入長江集團，於工料測量方面累積超過30年經驗。持有屋宇設備工程學高級文憑及建築策劃管理理學學士學位，並為英國皇家特許測量師學會專業會員、特許仲裁司學會會員、香港價值管理學會會員及香港綠色建築議會綠建專才。

建築水準審核部

陳少雄，48歲，經理，2001年4月加入長江集團，於樓宇品質管理方面累積超過24年經驗。持有設施管理理學碩士學位及屋宇設備工程學學士(榮譽)學位，並為註冊專業工程師、特許工程師、香港工程師學會會員、英國屋宇設備工程師學會會員及國際工程技術學會會員。

集團要員資料(續)

主席辦公室

李端儀，57歲，經理，1987年5月加入長江集團，於秘書及辦公室管理方面累積超過37年經驗。

中國部

北京

楊舜喬，44歲，財務經理，2008年9月加入長江集團，於會計方面累積超過22年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

北京辦事處

王琦，57歲，經理(業務發展)，1991年9月加入長江集團，於業務發展方面累積超過30年經驗。為公司北京辦事處之首席代表，並為北京東方廣場有限公司之董事、副總經理兼首席公司事務官。持有管理科學碩士學位及全球運營與管理研究生文憑。

廣州

鄧錫偉，61歲，高級項目經理，1986年11月加入長江集團，並為廣州御湖房地產發展有限公司、上海和雅房地產開發有限公司、上海聯雅投資諮詢有限公司及上海翔雅投資諮詢有限公司之總經理。鄧先生亦擔任北京寶苑房地產開發有限公司及北京長樂房地產開發有限公司之董事及總經理。於項目管理方面累積超過34年經驗。持有環境工程管理碩士學位及行政人員工商管理碩士學位，並為特許建造師及香港工程師學會會員。

林家強，63歲，項目經理，1994年6月加入長江集團，於項目管理方面累積超過43年經驗。持有營造工藝高級證書。

上海

林煜，52歲，高級項目經理，1998年6月加入長江集團，並為上海長潤江和房地產發展有限公司總經理。於項目管理方面累積超過27年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位、建築學碩士學位、工商管理碩士學位及策劃管理學深造文憑，並為註冊建築師、香港建築師學會會員及具備中華人民共和國一級註冊建築師資格。

陳永輝，54歲，租務經理，2012年7月加入長江集團，並為本集團於上海項目公司的首席租務經理。於物業租務方面累積超過28年經驗。持有土地管理理學士學位及國際房地產理學碩士學位，並為英國皇家特許測量師學會專業會員。

林仲科，57歲，租務經理，2019年11月加入本集團，並為本集團於上海項目公司的首席租務經理。於房地產方面累積超過21年經驗。持有公共行政工商管理學士(榮譽)學位及商業—房地產管理文學碩士學位。並為英國皇家特許測量師學會專業會員及香港地產行政師學會會員。

沈錦耀，45歲，財務經理，2017年9月加入本集團，並為本集團於上海各項目公司的財務總監。於會計方面累積超過20年經驗。持有會計學文學士(榮譽)學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

中國物業

李智健，58歲，業務發展經理，1998年8月加入長江集團，並為滙賢房託管理有限公司之執行董事、營運總監及負責人員。於會計、酒店管理及物業發展方面累積超過35年經驗。持有社會科學學士(榮譽)學位，並為中國註冊會計師協會會員、香港會計師公會會計師及英格蘭及威爾斯特許會計師協會資深會員。

張秀英，59歲，業務發展經理，2000年8月加入長江集團，並為瀋陽麗都商務有限公司之董事兼副總經理、成都長天有限公司之董事兼副總經理、瀋陽麗都索菲特酒店之副總經理及成都天府麗都喜來登飯店之副總經理。於會計方面累積超過35年經驗。持有公司秘書及行政學高級證書，並為特許公司治理公會會士及香港特許秘書公會會士。

公司秘書處

楊逸芝，60歲，執行委員會委員兼公司秘書、公司秘書處總經理及本公司可持續發展委員會成員。楊女士於1994年8月加入長江集團。楊女士亦為長江基建集團有限公司之公司秘書及為長江基建集團有限公司集團董事總經理甘慶林先生之替任董事，並出任長江生命科技集團有限公司之公司秘書及置富資產管理有限公司之非執行董事。楊女士為香港聯合交易所有限公司主板及GEM上市覆核委員會成員、廉政公署貪污問題諮詢委員會成員，以及香港上市公司商會常務委員會常務副主席。楊女士為香港特別行政區高等法院執業律師及英格蘭及威爾斯高級法院非執業律師，並為香港特許秘書公會及特許公司治理公會之資深會士。楊女士持有財務學理學碩士學位、工商管理碩士學位及法律學士學位。

張元生，61歲，副首席集團法務總監，2015年1月加入長江集團，於法律事務方面累積超過32年經驗。持有法律學士(榮譽)學位、法律學碩士學位及工商管理碩士學位，並為英格蘭及威爾斯高級法院律師及香港特別行政區高等法院律師。

謝建強，51歲，副首席集團法務總監，2010年10月加入長江集團，於法律事務方面累積超過28年經驗。持有法律學士(榮譽)學位、法學專業證書及工商管理碩士學位，並為香港特別行政區高等法院律師。

陳小燕，50歲，助理總經理，2012年8月加入長江集團，於公司秘書、會計、財務及審計方面累積超過25年經驗。持有會計學理學碩士學位及中國商業法律學深造文憑，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

鄭淑芷，49歲，助理總經理，2004年9月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過25年經驗。持有工商管理學士(榮譽)學位，並為香港特許秘書公會會士及特許公司治理公會會士。

李銘華，49歲，高級集團法務經理，2017年7月加入本集團，於法律事務方面累積超過15年經驗。持有商業學士學位、法律學士學位、法學專業證書及法律學碩士學位，並為香港特別行政區高等法院律師、澳洲維多利亞最高法院非執業律師、澳洲新南威爾斯最高法院非執業律師及特許公司治理公會會士。

盧苑珊，39歲，高級集團法務經理，2018年11月加入本集團，於法律事務方面累積超過14年經驗。持有法律學士(榮譽)學位，並為英格蘭及威爾斯高級法院律師及紐約州最高法院律師、香港特許秘書公會資深會士及特許公司治理公會資深會士。

陳灶梅，52歲，高級經理，2003年11月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過28年經驗，為香港特許秘書公會會士及特許公司治理公會會士。

黃綺華，52歲，高級撰稿經理，1997年3月加入長江集團，於金融、經濟及商貿範疇累積多年翻譯及撰作經驗。持有商業學榮譽文學士學位及文科碩士(中國發展研究)學位。

鄧凱華，36歲，集團法務經理，2019年11月加入本集團，於法律事務方面累積超過10年經驗。持有法律學士(榮譽)學位及法學專業證書，並為紐約州律師協會律師。

李學兒，50歲，經理，2009年5月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過26年經驗。持有工商管理商學士學位及專業會計與資訊系統文學碩士學位，並為香港特許秘書公會及特許公司治理公會之會士，持有特許秘書及Chartered Governance Professional雙重資格。

司徒美輝，49歲，經理，2004年5月加入長江集團，於公司秘書方面累積超過22年經驗。持有電腦資訊系統文學士(榮譽)學位、公司行政深造文憑及專業會計碩士學位，並為香港特許秘書公會會士及特許公司治理公會會士。

營造管理部

沈惠儀，69歲，執行委員會委員兼營造管理部總經理，1989年9月加入長江集團，於項目管理方面累積超過39年經驗。持有社會學文學士學位及建築學士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

麥國強，59歲，高級行政經理，1994年1月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過38年經驗。持有建築管理深造文憑。

集團要員資料(續)

鄭健志，45歲，高級經理，2009年7月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過22年經驗。持有建築科技及管理學理學士(榮譽)學位及項目管理理學碩士學位，並為英國特許建造學會會員及香港工程師學會會員。

羅志恆，46歲，高級經理，2008年7月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過28年經驗。持有測量學文憑及項目管理理學碩士學位，並為英國特許建造學會會員。

陳偉成，48歲，經理，2007年9月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過23年經驗。持有屋宇設備工程學學士(榮譽)學位，並為特許工程師、註冊專業工程師、英國屋宇設備工程師學會會員及香港工程師學會會員。

楊輝芳，51歲，經理，2004年8月加入長江集團，於建築工程管理方面累積超過26年經驗。持有建築工藝及管理學理學士學位及建造工程管理學碩士學位，並為英國特許建造學會會員及香港營造師學會會員。

企業事務部

班唐慧慈，60歲，企業事務總監，1999年3月加入長江集團，並為長江基建集團有限公司及長江生命科技集團有限公司之企業事務總監及滙賢房託管理有限公司之副行政總裁。班女士持有工商管理學士學位。

徐秀婉，57歲，副首席經理(市場傳訊)，2005年8月加入長江集團，於廣告及市場傳訊方面累積超過30年經驗。持有新聞學文憑。

張婉媚，52歲，副首席經理(企業事務)，1999年3月加入長江集團，亦為長江基建集團有限公司之副首席經理(企業事務)，於公共關係及企業事務方面累積超過30年經驗。持有哲學文學士(榮譽)學位。

禰嘉莉，50歲，高級企業事務經理，2014年4月加入長江集團，於公共關係及企業事務方面累積超過25年經驗。持有文學士(榮譽)學位。

張純燕，44歲，市場傳訊經理，2010年1月加入長江集團，於市場傳訊方面累積超過20年經驗。持有社會科學學士(榮譽)學位。

企業業務發展部

馬勵志，53歲，執行委員會委員兼企業業務發展部總經理，1996年2月加入長江集團，並任置富產業信託(於香港上市)管理人置富資產管理有限公司及泓富產業信託(於香港上市)管理人泓富資產管理有限公司之非執行董事。馬先生亦擔任和記電訊香港控股有限公司(於香港上市)非執行董事黎啟明先生之替任董事。馬先生於不同行業的業務管理累積逾31年經驗。馬先生持有財務學商學士學位及環球企業管理學文學碩士學位。現為香港明愛賓館及餐飲服務委員會委員，亦為加拿大英屬哥倫比亞大學President's Circle，其文學院以及其商學院諮詢委員會之委員。

李光宏，50歲，首席經理，2000年8月加入長江集團，並為e-Smart System Inc.、iMarkets Limited及北京網聯無限技術發展有限公司之董事。於銀行業務、投資及科技相關項目管理方面累積超過28年經驗。持有理學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位，並為特許財經分析師、CFA Institute會員及香港財經分析師學會會員。

陳卓文，49歲，副首席經理，2000年7月加入長江集團，於財務、投資及業務發展方面累積超過26年經驗。持有會計學文學士(榮譽)學位及會計及財務學理學碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

周秉樑，51歲，副首席經理，2016年7月加入本集團，於風險管理方面累積超過25年經驗。持有工程學理學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位。

劉俊瑜，41歲，副首席經理，2000年8月加入長江集團，於業務發展方面累積超過20年經驗。持有理學士學位、商業學士學位及國際關係學碩士學位，並為英國特許管理會計師公會會員及全球特許管理會計師。

劉遠新，56歲，高級經理(項目管理)，2001年8月加入長江集團，於項目管理方面累積超過30年經驗。持有工程學士(榮譽)學位、理學碩士學位及專業項目管理文憑。

陸定中，48歲，高級經理(集團風險管理及項目行政)，1998年2月加入長江集團，於銷售及市場推廣方面累積超過30年經驗。持有管理學學士(榮譽)學位。

區志斌，54歲，經理(集團風險管理及項目行政)，2016年7月加入本集團，於抵押貸款審批方面累積超過25年經驗。持有工商管理碩士學位。

陳俊傑，49歲，經理(工程)，1995年8月加入長江集團，於網絡及系統工程方面累積超過25年經驗。持有電腦科學學士學位及電子商貿理學碩士學位。

池文康，47歲，經理(集團風險管理及項目行政)，1995年10月加入長江集團，於銷售及市場推廣方面累積超過25年經驗。持有生物學理學士(榮譽)學位及市場管理理學碩士學位。

朱曉儀，35歲，經理，2011年11月加入長江集團，於會計方面累積超過13年經驗。持有專業會計學工商管理學士(榮譽)學位，並為香港會計師公會會計師。

郭浩傑，50歲，經理(工程)，2001年5月加入長江集團，於網絡及系統工程方面累積超過25年經驗。持有經濟學文學士學位。

劉偉權，54歲，經理(集團風險管理及項目行政)，2016年7月加入本集團，於保險方面累積超過27年經驗。持有工商管理碩士學位及工商管理博士學位，並為Australian and New Zealand Institute of Insurance and Finance資深會員。

雷晴偉，51歲，經理(集團風險管理及項目行政)，2003年4月加入長江集團，於銷售及市場推廣方面累積超過23年經驗。持有理學士學位。

梁偉平，57歲，經理(項目管理)，1993年6月加入長江集團，於項目管理方面累積超過34年經驗。持有電機工程文憑。

胡芍迎，44歲，經理(財務及行政)，2008年4月加入長江集團，於會計及審計方面累積超過21年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位及公司管治碩士學位，並為香港會計師公會會計師。

葉麗安，42歲，經理(財務及行政)，2008年5月加入長江集團，於會計方面累積超過20年經驗。持有會計學文學士(榮譽)學位及專業會計碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員。

余樂倫，31歲，經理，2015年1月加入長江集團，於投資銀行及業務發展方面累積超過9年經驗。持有經濟學理學士學位。

俞寶華，35歲，經理(財務及行政)，2015年8月加入本集團，於會計方面累積超過11年經驗。持有會計學工商管理學士(榮譽)學位及企業金融學碩士學位，並為香港會計師公會會計師及英格蘭和威爾士特許會計師協會會員。

推廣創作部

梁婉君，52歲，副首席經理，1995年7月加入長江集團，於設計、宣傳、市場調查及物業銷售方面累積超過27年經驗。持有市場及財務學商學士學位。

崔雯蔚，42歲，高級推廣經理，2006年3月加入長江集團，於宣傳及製作管理方面累積超過18年經驗。持有中國研究(歷史)學社會科學學士(榮譽)學位。

發展部

陳浩基，48歲，高級策劃經理，2003年6月加入長江集團，於項目管理方面累積超過22年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位及建築學碩士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

陳漢成，59歲，高級策劃經理，1995年12月加入長江集團，於建築及項目管理方面累積超過34年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位及建築學士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

陳國強，53歲，高級策劃經理，1997年5月加入長江集團，於項目管理方面累積超過27年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位、建築學碩士學位及數碼科技管理學工商管理碩士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)、香港建築師學會會員及特許仲裁司學會會員。

梁仲平，53歲，高級策劃經理，2003年11月加入長江集團，並為Property Enterprises Development (Singapore) Pte Limited之董事。於項目管理方面累積超過25年經驗。持有建築學理學士(榮譽)學位及建築學碩士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

集團要員資料(續)

盧建業，57歲，高級策劃經理，1999年1月加入長江集團，於項目管理方面累積超過31年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位及建築學士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)、皇家英國建築師學會會員、香港建築師學會會員及特許仲裁司學會副會員。

潘泳昭，57歲，高級策劃經理(結構)，1999年9月加入長江集團，於項目管理/結構工程方面累積超過33年經驗。持有土木工程學士(榮譽)學位，並為特許工程師、註冊專業工程師、註冊結構工程師、香港工程師學會會員及結構工程師學會會員。

林培愉，48歲，策劃經理，2004年11月加入長江集團，於項目管理方面累積超過22年經驗。持有建築學文學士(榮譽)學位及建築學碩士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

董事辦公室

李尚霖，33歲，經理，2017年5月加入本集團，於財務管理、審計及投資方面累積超過10年經驗。持有商業及行政學士(榮譽)學位及會計及財務學理學碩士學位，並為特許財經分析師、CFA Institute會員及香港會計師公會會計師。

機電工程部

羅建興，59歲，高級經理，2003年4月加入長江集團，於機電工程方面累積超過34年經驗。持有建築策劃管理學理學碩士學位，並為特許工程師、註冊專業工程師、英國屋宇設備工程師學會資深會員、英國工程技術學會資深會員及香港工程師學會資深會員。

劉文彬，53歲，副高級經理，2003年7月加入長江集團，於機電工程方面累積超過29年經驗。持有屋宇設備工程學士(榮譽)學位及環境管理學理學碩士學位，並為特許工程師、註冊專業工程師、英國屋宇設備工程師學會會員及香港工程師學會會員。

張秀卿，56歲，經理，1999年10月加入長江集團，於機電工程方面累積超過33年經驗。持有屋宇設備工程學高級文憑，並為特許工程師、英國屋宇設備工程師學會會員及香港工程師學會會員。

人力資源部

葉劍榮，57歲，高級經理，2003年11月加入長江集團，於人力資源及行政管理方面累積超過31年經驗。持有工商管理學士學位及公司行政深造文憑。

曾志倫，52歲，高級經理，2002年4月加入長江集團，於人力資源管理方面累積超過28年經驗。持有酒店管理學文學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位，並為香港人力資源管理學會專業會員。

資訊科技部

林文輝，53歲，副首席經理，2000年8月加入長江集團，於資訊科技及電訊方面累積超過30年經驗。持有電子學理學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位。

翁永雄，50歲，高級經理(系統發展)，1994年11月加入長江集團，於資訊科技管理方面累積超過26年經驗。持有電腦科學理學士(榮譽)學位及財務學碩士學位，並為香港電腦學會會員、國際電腦稽核協會國際公認電腦稽核師及美國項目管理協會項目管理專業人員。

劉友強，55歲，經理(網絡及技術支援)，2005年7月加入長江集團，於資訊科技管理及網絡及技術支援方面累積超過29年經驗。持有數學科理學士(榮譽)學位及電腦及資訊科技理學士(榮譽)學位，並為香港電腦學會會員。

梁振威，51歲，經理(系統發展)，2016年7月加入本集團，於資訊科技管理方面累積超過25年經驗。持有電子計算學文學士(榮譽)學位。

內部審計部

李金源，65歲，高級經理，1987年11月加入長江集團，於審計方面累積超過43年經驗。持有工商管理學理學士學位，並為特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會資深會計師。

謝俊偉，54歲，高級經理，2009年1月加入長江集團，並為滙賢房託管理有限公司之內部核數經理。於審計方面累積超過29年經驗。持有工商管理碩士學位、資訊系統管理學理學碩士學位、投資管理學理學碩士學位、普通法法學碩士學位及法律博士學位，並為特許公認會計師公會資深會員、英國特許管理會計師公會會員及香港會計師公會會計師。

陳梅華，57歲，經理，2018年7月加入本集團，於審計方面累積超過31年經驗。持有商業學士學位及商業碩士學位，並為澳洲會計師公會註冊會計師及香港會計師公會會計師。

周偉強，66歲，經理，1994年11月加入長江集團，於審計方面累積超過41年經驗。持有工商管理學士學位及工商管理碩士學位。

朱啟華，58歲，經理，1995年8月加入長江集團，於審計方面累積超過32年經驗。持有會計學專業文憑及電子商貿商業碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員、英格蘭及威爾斯特許會計師協會會員及香港會計師公會資深會計師。

夏漢民，45歲，經理，2004年9月加入長江集團，於審計方面累積超過22年經驗。持有經濟學學士學位、商業經濟學理學碩士學位及專業會計碩士學位，並為The Institute of Internal Auditors註冊內部審計師、特許公認會計師公會資深會員及香港會計師公會會計師。

租務部

黃思行，57歲，副首席經理(租務)，1990年6月加入長江集團，並為長江實業地產投資有限公司及進達車場管理有限公司之董事。於物業租務方面累積超過34年經驗。持有歷史學文學士(榮譽)學位及設施管理學理學碩士學位。

李寶珠，60歲，助理首席經理(租務)，2003年10月加入長江集團，於物業租務方面累積超過39年經驗。持有商業學文憑。

黃苓斐，58歲，助理首席經理(租務)，2002年9月加入長江集團，於物業租務方面累積超過32年經驗。

馮錦新，60歲，高級租務經理，2007年6月加入長江集團，於物業租務方面累積超過34年經驗。持有文學士學位及房屋管理學碩士學位，並為註冊專業房屋經理、英國特許市務學會會員、英國特許房屋經理學會特許會員、香港房屋經理學會會員及香港地產行政師學會普通會員。

吳國良，59歲，高級經理(進達車場)，2007年10月加入長江集團，於車場管理方面累積超過27年經驗。持有工程學理學士(榮譽)學位及工商管理學深造文憑。

陳鎮國，48歲，租務經理，2007年3月加入長江集團，於物業租務方面累積超過25年經驗。持有財務學工商管理學士(榮譽)學位及測量學研究文憑(房地產發展)，並為香港地產行政師學會附屬會員及香港地產學會高級專業會員。

卓慧賢，45歲，經理(租務行政)，2021年2月加入本集團，於審計方面累積超過18年經驗。持有資訊系統文學士(榮譽)學位及專業會計學深造證書，並為香港會計師公會會計師。

章淑慧，43歲，租務經理，2005年7月加入長江集團，於物業管理及租務方面累積超過23年經驗。持有社會科學學士學位及房屋管理專業文憑，並為註冊專業房屋經理、香港房屋經理學會會員及英國皇家特許測量師學會專業會員。

曹皎明，52歲，租務經理，1995年5月加入長江集團，於物業銷售方面累積多年經驗。持有工商管理學士學位。

鄧志勇，50歲，租務經理，2008年4月加入長江集團，於物業租務方面累積超過24年經驗。持有地產商務學學士學位及工商管理碩士學位，並為澳洲地產學會會員及香港測量師學會專業會員。

梁浩珊，52歲，租務經理，1996年3月加入長江集團，於物業租務方面累積超過31年經驗。持有產業管理學理學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位。

王安琪，51歲，租務經理，2018年7月加入本集團，於物業租務方面累積超過17年經驗。持有土地經濟學學士學位及房地產理學碩士學位。

法律部

葉建明，68歲，執行委員會委員兼法律部總經理，1985年7月加入長江集團，於法律事務方面累積超過37年經驗。持有經濟學文憑。

王鳳琮，61歲，助理首席經理，1998年6月加入長江集團，於法律事務方面累積超過35年經驗。持有法律學士(榮譽)學位及法學專業證書，並為香港特別行政區高等法院律師。

集團要員資料(續)

張錦香，52歲，助理首席經理，2002年12月加入長江集團，於法律事務方面累積超過29年經驗。持有法律學士(榮譽)學位及法學專業證書，並為香港特別行政區高等法院律師。

程美儀，52歲，法律經理，2006年6月加入長江集團，於法律事務方面累積超過29年經驗。持有法律學士(榮譽)學位及法學專業證書，並為香港特別行政區高等法院律師。

物業投資及估價部

趙少琴，54歲，助理首席經理，1997年2月加入長江集團，於房地產發展及投資、產業管理及估價方面累積超過31年經驗。持有產業管理理學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位，並為註冊專業測量師及香港測量師學會專業會員。

陳文偉，58歲，助理首席經理，1994年1月加入長江集團，於房地產發展及投資、產業管理及估價方面累積超過31年經驗。持有電力工程學理學士(榮譽)學位、工商管理碩士學位及土地管理學理學碩士學位，並為註冊專業測量師、香港測量師學會專業會員及中國房地產估價師與房地產經紀人學會會員。

何廣毅，57歲，助理首席經理，2005年7月加入長江集團，於房地產發展及投資、產業管理及估價方面累積超過30年經驗。持有產業管理理學士(榮譽)學位及國際房地產理學碩士學位，並為註冊專業測量師、皇家特許測量師學會專業會員及香港測量師學會專業會員。

梁漢文，49歲，高級經理，1996年5月加入長江集團，於房地產發展及投資、產業管理及估價方面累積超過26年經驗。持有社會科學學士(榮譽)學位，並為註冊專業測量師、皇家特許測量師學會專業會員及香港測量師學會專業會員。

馮誠德，47歲，經理，2008年1月加入長江集團，於房地產發展及投資、產業管理及估價方面累積超過25年經驗。持有測量學理學士(榮譽)學位，並為註冊專業測量師及香港測量師學會專業會員。

營業部

劉啟文，62歲，副首席經理(營業)，1981年6月加入長江集團，並為長江實業地產投資有限公司、Goodwell-Fortune Property Services Limited及Goodwell-Prosperity Property Services Limited之董事。於物業銷售方面累積超過42年經驗。

郭子威，55歲，副首席經理(營業)，1989年5月加入長江集團，並為長江實業地產投資有限公司之董事。於物業銷售方面累積超過32年經驗。持有工商管理市場學理學士學位。

黃思聰，59歲，副首席經理(營業)，1994年1月加入長江集團，並為長江實業地產投資有限公司及Property Enterprises Development (Singapore) Pte Limited之董事。於物業銷售方面累積超過25年經驗。持有工商管理碩士學位。

何家欣，43歲，助理首席經理(營業)，2007年4月加入長江集團，於物業銷售方面累積超過21年經驗。持有測量學理學士(榮譽)學位及市場學理學碩士學位，並為英國皇家特許測量師學會及香港測量師學會專業會員。

吳翠霞，57歲，高級經理(營業行政)，1990年12月加入長江集團，於營業行政管理方面累積超過34年經驗。持有歷史學文學士學位。

戴美玲，62歲，高級經理(顧客服務)，1985年8月加入長江集團，於顧客服務方面累積超過35年經驗。

楊桂玲，50歲，高級營業經理，2013年2月加入長江集團，於物業銷售方面累積超過20年經驗。持有文學士(榮譽)學位、市場學理學碩士(榮譽)學位及房地產理學碩士學位。

倪德森，49歲，營業經理，1995年9月加入長江集團，於物業銷售方面累積超過25年經驗。持有社會科學學士(榮譽)學位。

營業部 – 物業管理

蔡國璋，54歲，助理首席經理(物業管理)，2020年1月加入本集團，於物業管理方面累積超過32年經驗。持有房屋學文學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位，並為註冊專業房屋經理、英國特許房屋經理學會特許會員及香港房屋經理學會會員。

謝加利，59歲，助理首席經理(物業管理)，2014年9月加入長江集團，於物業管理方面累積超過31年經驗。持有土木工程學士學位及房屋學文學士(榮譽)學位，並為註冊專業房屋經理、英國特許房屋經理學會特許會員、香港房屋經理學會會員、香港地產行政師學會普通會員及屋宇設備運行及維修行政人員學會會員。

黃和木，61歲，經理(物業管理)，1987年5月加入長江集團，並為進達車場管理有限公司、Goodwell-Fortune Property Services Limited及Goodwell-Prosperty Property Services Limited之董事。於物業管理方面累積超過38年經驗。持有商業學文學士(榮譽)學位及測量學研究文憑(房地產發展)。

資深顧問辦公室

區小燕，58歲，經理，1990年2月加入長江集團，於辦公室行政及公益項目管理方面累積超過36年經驗。持有文學士(榮譽)學位及工商管理碩士學位，並為香港特許秘書公會及特許公司治理公會之會士。

余淑珍，60歲，經理兼資深顧問秘書，1993年3月加入長江集團，於秘書及辦公室管理方面累積超過41年經驗。持有社會科學學士學位。

和記地產集團有限公司

徐建東，61歲，和記地產集團有限公司之副董事總經理，1990年6月加入長江集團，於香港、中國及英國的物業銷售及租務方面累積超過30年經驗。為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會專業會員及香港測量師學會專業會員。

譚理明，67歲，和記地產集團有限公司之董事(財務)，1982年5月加入長江集團，於香港、中國及海外的會計、審計及財務方面累積超過40年經驗。持有工商管理碩士學位，並為特許公認會計師公會資深會員、香港會計師公會資深會計師、香港稅務學會資深會員及英格蘭及威爾斯特許會計師協會資深會員。

徐靖生，60歲，和記地產集團有限公司之董事(項目)，1990年4月加入長江集團，於香港、中國及英國的項目管理及建築設計方面累積超過30年經驗。持有建築學文學士學位及建築學學士學位，並為註冊建築師、香港特別行政區認可人士(建築師名單)及香港建築師學會會員。

譚健旭，50歲，和記地產集團有限公司之董事(市場)兼董事(企業業務發展)，2000年8月加入長江集團，於中國的物業銷售及租務方面累積超過25年經驗。持有測量學理學士學位，並為英國皇家特許測量師學會專業會員。

陳靜文，60歲，和記地產集團有限公司之董事(成本控制)，1994年12月加入長江集團，於香港、中國及英國的建築合同管理及工料測量方面累積超過30年經驗。持有建築策劃管理學碩士學位，並為註冊專業測量師、英國皇家特許測量師學會資深會員及香港測量師學會資深專業會員。

麥健和，55歲，和記地產集團有限公司之董事(項目)，2004年10月加入長江集團，於香港及中國的項目管理及建築設計方面累積超過30年經驗。持有建築學學士學位，並為註冊建築師及香港建築師學會會員。

海逸酒店管理有限公司

高寶珍，72歲，海逸酒店管理有限公司之財務董事，1991年1月加入長江集團，並為長江實業集團有限公司之執行委員會委員及海逸酒店管理有限公司之董事。於會計、審計、稅務及財務方面累積超過40年經驗。畢業於London School of Accountancy，並為英格蘭及威爾斯特許會計師協會資深會員、加拿大特許專業會計師協會會員及英國特許稅務學會會員。

董事會報告

董事會同仁謹將本集團董事會報告及截至2020年12月31日止年度已審核之財務報表送呈各股東省覽。

主要業務

本集團多元化業務涵蓋物業發展及投資、酒店及服務套房業務、物業及項目管理、飛機租賃、英式酒館業務和投資基建及實用資產業務。

業務審視

有關本集團業務之中肯審視，揭示本集團業務未來潛在發展之論述，以及運用財務關鍵表現指標為本集團表現進行之分析，分別載於本年報第8至13頁的主席報告及第14至27頁的管理層討論及分析。本集團面對之主要風險及不明朗因素載述於本年報第174至187頁之風險因素。此外，自2020年年底已發生並影響本集團之重大事項(如有)，詳載於本年報第8至13頁之主席報告。上述討論構成董事會報告一部分。

集團認同業務可持續發展的重要性，亦關注其營運對環境帶來的影響。隨著監管機構及持份者對氣候變化、綠色建築及可持續營運的興趣日益濃厚，集團明白各個別市場有不同需求，致使集團在僱員及社區福祉、環境保護及經濟之間取得平衡，並因而繼續將相關環境、社會及企業管治方面的考慮因素作為其投資決策及各項措施之一部份以納入業務營運中，從而構建可持續發展之未來。

集團透過各種保護資源措施、廢物管理措施及減緩氣候變化盡量減少集團營運對環境造成的影響。本集團已訂立企業社會責任政策及環境政策，載列其保護環境之企業方向。除英國的5 Broadgate榮獲BREEAM UK頒發「優異」證書外，集團位於香港油街的建築項目因所推行的綠色建築措施取得成功亦榮獲「綠建環評新建建築」的「銅級」評級。

集團與其於不同運營地區之重要持份者(包括但不限於僱員、股東及投資者、租客、顧客、供應商、政府機構及傳媒)維持緊密聯繫。集團審視持份者之關注及定期提升其可持續發展策略，以回應持份者之關注。

集團承諾為僱員提供安全職場及良好工作環境。在2019冠狀病毒疫情期間，集團採取各項預防措施，包括利用電子通訊設備、設立臨時辦公室、「A-B小組」工作安排，以及向前線僱員分發個人防疫裝備及消毒用品，以維持業務穩定運作及保障僱員健康及安全。

集團致力提供卓越客戶服務，務求對顧客各項查詢提供適時及具效率的回應。集團將客戶的健康和安全放在首位，在旗下物業範圍及英式酒館內進行日常清潔及消毒工作。集團亦提供優質的食物，並為顧客提供多種選擇，以支援健康均衡的飲食。Greene King 菜單中大多提供 10 多種 500 卡路里以下的菜餚。

集團意識到其可對供應鏈的環境及社會績效發揮影響力，從而對社區產生間接影響，故與供應商緊密合作。在採購活動中，集團會優先選擇不損害生態或具有環境認證的商品，例如有機肥料及來自可持續森林的紙張。

集團於 2020 年於董事會層面成立可持續發展委員會，監督本集團可持續發展措施的管理，並就有關發展與實施向董事會提供意見。集團已訂立可持續發展及企業管治政策，為各業務之間的可持續發展與目標管治的整合提供指引。集團亦將刊發其首份獨立發表之可持續發展報告。請參閱將刊載於香港交易及結算所有限公司及本公司網站 www.ckah.com 之本公司可持續發展報告，以了解集團之可持續發展實務。

有關本集團於香港之地產業務，《一手住宅物業銷售條例》旨在規管未落成及已落成一手住宅物業之銷售，以及詳列(其中包括)有關售樓說明書、價單、示範單位、參觀已落成發展項目的物業、披露成交資料、銷售安排、一手住宅物業臨時買賣合約及買賣合約須載有之強制性條文、廣告及宣傳材料之規定。本集團致力及高度重視遵守上述條例，並就此採取一切所需步驟、合理預防措施及進行所有盡職審查，包括制定內部監控程序、安排員工出席內部舉辦的講座以加強員工對該條例具體規定的認識、發出內部備忘錄以提供該條例規定之最新消息，並尋求外間專業意見以確保(其中包括)向公眾提供準確資訊，從而提高一手住宅物業銷售之透明度及對消費者的保障。

關於集團於香港之發展及項目管理，適用的法定管制措施包括空氣污染及其他環境事宜、文物和古蹟、建築設計、建築工程、建築安全、顧客保障、土地使用、城市規劃等條例及法規。每個項目均聘用外間專業顧問，在項目經理指導下，與具有不同專業知識的內部專業團隊合作，設計及開發項目。施工管理團隊於施工階段亦會在項目經理指導下全程負責部署地盤工作。地盤團隊將管理及監察施工活動，以確保遵守合約要求，包括適用的條例及法規。於項目竣工及交付顧客前，將由審核團隊以及客戶服務交付團隊再次檢查所有單位，以確保全部單位均保持良好狀態並符合買賣協議。

董事會報告(續)

有關本集團於內地之地產業務，除本公司2015年5月8日刊發之上市文件所披露之合規事宜(已採取措施密切跟進且按適合情況的補救方案亦已陸續施行中)外，本集團已遵守所有適用法律及規例，包括《城市房地產管理法》、《物權法》、《城鄉規劃法》及《人民防空法》等。本集團將於有需要時尋求外間專業顧問之法律及 / 或技術意見，確保遵守有關法律及規例。

有關本集團在本港之酒店及服務套房業務，本集團確保遵守《旅管業條例》、《公眾衛生及市政條例》、《食物業規例》及《應課稅品(酒類)規例》。本集團已按規定所需就其營運持有相關監管機構發出之旅館牌照、酒店電視(發送)牌照、食肆牌照、酒牌及水污染管制牌照。

有關本集團之飛機租賃業務，本集團確保遵守適用於本集團日常運營的法律及規例。儘管航空業受到嚴格管制，但由於本集團並未於商業服務領域運營飛機，因此本集團一般不會直接受航空公司客戶所註冊的司法管轄區或所營運的國家之廣泛法律及規例約束。該等法律及規例規管(其中包括)本集團航空公司客戶之飛機的進口、註冊、運營、維護及其營運的飛機狀況，當中包括本集團租賃予航空公司客戶之飛機。根據與航空公司客戶所簽訂有關租賃飛機之租賃協議，彼等有責任遵守有關租賃飛機之所有適用法律及規例。

在英國，本公司附屬公司Greene King確保遵守一系列不同法規。年內特別關注針對新型冠狀病毒危機而推出的規例。為配合該國不同地區的封鎖及分級限制，多項1984年的《公共衛生(疾病控制)法》下的規例已實施及作出修正，影響酒吧的營運方式。Greene King已成立團隊監督所推出的新規例，並確保向所有受影響的團隊成員就遵守相關規例及時作出全面及清晰的指示。酒館的合規水平由內部及第三方利用本集團現有審核框架審核計算。Greene King亦就《新冠病毒法案2020》尋求外部建議，向團隊成員介紹《新冠病毒保就業計劃》等計劃，通過計劃強制團隊成員休假，並向政府索取一定比例的工資或薪金。為確保被休假的員工遵守規則，已向所有團隊成員就該計劃的規則作出解說，並進行檢查以確保所有提交給政府申領的財政援助完整及準確。

本集團致力遵守《競爭條例》，並已制定內部監察政策及推行監察課程教育員工，以確保其經營常規不時符合相關法例。

業績及股息

本集團截至2020年12月31日止全年度之業績詳列於第120頁之綜合收益表。

董事會現建議開派末期股息每股港幣1元4角6分。上述股息連同2020年9月17日已派發之中期股息每股港幣3角4分，全年度合共派息每股港幣1元8角。

集團財政概要

本集團過去五年之業績、資產及負債撮列於第2頁。

董事

於本報告日期在職之本公司董事會成員芳名列於第188頁。董事個人資料列於第28至30頁。

遵照本公司經修訂及重列之組織章程細則，本公司董事(包括獨立非執行董事)須於每年股東週年大會上輪流告退。葉德銓先生、周偉淦先生、吳佳慶小姐、周年茂先生及羅弼士先生將輪流告退，彼等合資格且願於應屆股東週年大會膺選連任。

柏聖文先生自2020年11月30日起獲董事會委任為本公司獨立非執行董事。遵照本公司經修訂及重列之組織章程細則，其任期至本公司應屆股東週年大會，彼合資格且願於股東週年大會膺選連任。

各獨立非執行董事已根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)第3.13條之規定提交確認其符合獨立性之週年確認書。本公司認為所有獨立非執行董事皆符合載於上市規則第3.13條之獨立性指引，並根據該指引條文屬獨立人士。

購買股份或債權證之安排

年度內任何期間，本公司或其附屬公司均無參與任何安排，致令任何本公司董事因取得本公司或任何其他公司之股份或債權證而取得利益。

董事會報告(續)

董事在交易、安排或合約中之權益

除於「持續關連交易」一節另有披露者外，於2020年年度內任何期間及截至本年報日期，本公司或其附屬公司均無訂立或存在任何與本公司董事或與其有關連之實體直接或間接擁有重大權益且與本公司或其附屬公司業務有關之重要交易、安排或合約。

董事之服務合約

本公司董事與本公司概無簽訂不可於一年內在不予賠償(法定賠償除外)的情況下終止的服務合約。

獲准許的彌償條文

本公司之經修訂及重列之組織章程細則訂明，本公司每名董事就其作為本公司董事在獲判勝訴或獲判無罪之任何民事或刑事法律訴訟中進行抗辯而招致或蒙受一切損失或責任，均有權從本公司資產中獲得彌償保證。董事責任保險已備妥，以保障本公司董事免受向其索償所產生之潛在費用及債務影響。

披露權益資料

董事於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉

於2020年12月31日，本公司董事及最高行政人員於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例(「證券及期貨條例」)第XV部)的股份、相關股份及債權證中擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須知會本公司及香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)的權益或淡倉(包括彼等根據證券及期貨條例之該等條文被假設或視為擁有之權益或淡倉)，或記載於本公司按證券及期貨條例第352條須置存之登記冊內的權益或淡倉，或根據本公司已採納之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的權益或淡倉如下：

於股份之好倉

(a) 本公司

董事姓名	身份	普通股股數				總數	佔股權之 概約百分比
		個人權益	家族權益	公司權益	其他權益		
李澤鉅	實益擁有人、子女或 配偶權益、受控制公司 之權益及信託受益人	220,000	405,200	167,595,850 (附註1)	1,160,195,710 (附註2)	1,328,416,760	35.96%
甘慶林	實益擁有人及子女或 配偶權益	51,040	57,360	-	-	108,400	0.0029%
葉德銓	實益擁有人	300,000	-	-	-	300,000	0.0081%
周年茂	實益擁有人	66	-	-	-	66	≈0%
洪小蓮	實益擁有人	43,256	-	-	-	43,256	0.0012%
羅弼士	實益擁有人	167,396	-	-	-	167,396	0.0045%

(b) 相聯法團

公司名稱	董事姓名	身份	普通股股數				總數	佔股權之 概約百分比
			個人權益	家族權益	公司權益	其他權益		
Precise Result Global Limited	李澤鉅	信託受益人	-	-	-	15 (附註3)	15	15%
Jabrin Limited	李澤鉅	信託受益人	-	-	-	2,000 (附註3)	2,000	20%
Mightycity Company Limited	李澤鉅	信託受益人	-	-	-	168,375 (附註3)	168,375	1.53%

附註：

(1) 該 167,595,850 股本公司股份包括：

- (a) 56,177,350 股由李澤鉅先生擁有在其股東大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權之若干公司持有。
- (b) 60,993,000 股由李嘉誠基金會有限公司(「李嘉誠基金會」)持有。根據李嘉誠基金會組織章程文件之條款，李澤鉅先生可能被視為可於李嘉誠基金會成員大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權。

董事會報告(續)

- (c) 50,425,500股由李嘉誠(環球)基金會(「李嘉誠(環球)基金會」)的一間全資附屬公司持有。根據李嘉誠(環球)基金會組織章程文件之條款，李澤鉅先生可能被視為可於李嘉誠(環球)基金會成員大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權。

(2) 該1,160,195,710股本公司股份包括：

- (a) 1,003,380,744股本公司股份由Li Ka-Shing Unity Trustee Company Limited(「TUT1」)以The Li Ka-Shing Unity Trust(「UT1」)信託人身份，及由TUT1以UT1信託人身份擁有在其股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權之相關公司(「TUT1相關公司」)持有。李嘉誠先生為The Li Ka-Shing Unity Discretionary Trust(「DT1」)及另一全權信託(「DT2」)之財產授予人。Li Ka-Shing Unity Trustee Corporation Limited(「TDT1」，為DT1之信託人)及Li Ka-Shing Unity Trustcorp Limited(「TDT2」，為DT2之信託人)各自持有UT1的單位，但此等全權信託並無於該單位信託之任何信託資產物業中具任何利益或股份。DT1及DT2之可能受益人其中包括李澤鉅先生、其妻子與子女，以及李澤楷先生。

TUT1、TDT1及TDT2之全部已發行股本由Li Ka-Shing Unity Holdings Limited(「Unity Holdco」)擁有。李嘉誠先生及李澤鉅先生分別擁有Unity Holdco三分之一及三分之二全部已發行股本。TUT1擁有本公司之股份權益只為履行其作為信託人之責任及權力而從事一般正常業務，並可以信託人身份獨立行使其持有本公司股份權益之權力而毋須向Unity Holdco或上文所述之Unity Holdco股份持有人李嘉誠先生及李澤鉅先生徵詢任何意見。

由於李澤鉅先生為DT1及DT2之可能受益人，根據上文所述及身為本公司董事，李澤鉅先生根據證券及期貨條例被視為須就由TUT1以UT1信託人身份及TUT1相關公司持有之該等本公司股份申報權益。

- (b) 72,387,720股本公司股份由Li Ka-Shing Castle Trustee Company Limited(「TUT3」)以The Li Ka-Shing Castle Trust(「UT3」)信託人身份，及由TUT3以UT3信託人身份擁有在其股東大會上行使或控制行使三分之一或以上投票權之相關公司(「TUT3相關公司」)持有。李嘉誠先生為兩個全權信託(「DT3」及「DT4」)之財產授予人。Li Ka-Shing Castle Trustee Corporation Limited(「TDT3」，為DT3之信託人)及Li Ka-Shing Castle Trustcorp Limited(「TDT4」，為DT4之信託人)各自持有UT3的單位，但此等全權信託並無於該單位信託之任何信託資產物業中具任何利益或股份。DT3及DT4之可能受益人其中包括李澤鉅先生、其妻子與子女，以及李澤楷先生。

TUT3、TDT3及TDT4之全部已發行股本由Li Ka-Shing Castle Holdings Limited(「Castle Holdco」)擁有。李嘉誠先生及李澤鉅先生分別擁有Castle Holdco三分之一及三分之二全部已發行股本。TUT3擁有本公司之股份權益只為履行其作為信託人之責任及權力而從事一般正常業務，並可以信託人身份獨立行使其持有本公司股份權益之權力而毋須向Castle Holdco或上文所述之Castle Holdco股份持有人李嘉誠先生及李澤鉅先生徵詢任何意見。

由於李澤鉅先生為DT3及DT4之可能受益人，根據上文所述及身為本公司董事，李澤鉅先生根據證券及期貨條例被視為須就由TUT3以UT3信託人身份及TUT3相關公司持有之該等本公司股份申報權益。

(c) 84,427,246股本公司股份由TDT3以DT3信託人身份控制的公司持有。

(3) 該等公司為本公司之附屬公司，其股份由TUT1以UT1信託人身份持有。根據證券及期貨條例，李澤鉅先生被視為持有上文附註(2)(a)所述之權益，李澤鉅先生身為本公司董事被視為須就該等股份申報權益。

除上文所披露者外，於2020年12月31日，本公司各董事或最高行政人員概無於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中擁有根據證券及期貨條例第XV部第7及第8分部須知會本公司及聯交所的權益或淡倉(包括彼等根據證券及期貨條例之該等條文被假設或視為擁有的權益或淡倉)，或記載於本公司按證券及期貨條例第352條須置存之登記冊內的權益或淡倉，或根據標準守則須知會本公司及聯交所的權益或淡倉。

股東權益及淡倉

就本公司董事或最高行政人員所知，於2020年12月31日，於本公司股份或相關股份中擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部的條文須向本公司披露或記載於本公司按證券及期貨條例第336條須置存之登記冊內的權益或淡倉之本公司股東(本公司董事或最高行政人員除外)如下：

1. 主要股東於本公司股份之好倉

股東名稱	身份	普通股股數	總數	佔股權之 概約百分比
身為The Li Ka-Shing Unity Trust信託人之 Li Ka-Shing Unity Trustee Company Limited	信託人	1,003,380,744	1,003,380,744 (附註1)	27.16% (附註6)
身為The Li Ka-Shing Unity Discretionary Trust 信託人之Li Ka-Shing Unity Trustee Corporation Limited	信託人及信託受益人	1,003,380,744	1,003,380,744 (附註1)	27.16% (附註6)
身為另一全權信託的信託人之 Li Ka-Shing Unity Trustcorp Limited	信託人及信託受益人	1,003,380,744	1,003,380,744 (附註1)	27.16% (附註6)
李嘉誠	(i) 受控制公司之權益 (ii) 全權信託之成立人	165,731,300) 1,160,195,710)	1,325,927,010 (附註2)	35.89% (附註6)

董事會報告(續)

2. (a) 其他人士於本公司股份及相關股份之好倉

股東名稱	身份	股份 / 相關 股份股數	總數	佔股權之 概約百分比
BlackRock, Inc.	受控制公司之權益	221,271,787	221,271,787 (附註3及5)	5.99% (附註6)

(b) 其他人士於本公司股份及相關股份之淡倉

股東名稱	身份	股份 / 相關 股份股數	總數	佔股權之 概約百分比
BlackRock, Inc.	受控制公司之權益	1,456,500	1,456,500 (附註4及5)	0.04% (附註6)

附註：

- (1) 上述三處所提及之1,003,380,744股本公司股份，實指同一股份權益。於該等1,003,380,744股本公司股份中，913,378,704股本公司股份由TUT1以UT1信託人身份所持有，及90,002,040股本公司股份由TUT1以UT1信託人身份所控制的公司持有。根據證券及期貨條例，TUT1以UT1信託人身份、TDT1以DT1信託人身份及TDT2以另一全權信託的信託人身份，各被視為須就上文「董事於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」一節之附註(2)(a)所述之1,003,380,744股本公司股份申報權益。
- (2) 該1,325,927,010股本公司股份包括：
 - (a) 165,731,300股本公司股份其中：
 - (i) 54,312,800股由李嘉誠先生擁有在其股東大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權之若干公司持有。
 - (ii) 60,993,000股由李嘉誠基金會持有。根據李嘉誠基金會組織章程文件之條款，李嘉誠先生可能被視為可於李嘉誠基金會成員大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權。
 - (iii) 50,425,500股由李嘉誠(環球)基金會的一間全資附屬公司持有。根據李嘉誠(環球)基金會組織章程文件之條款，李嘉誠先生可能被視為可於李嘉誠(環球)基金會成員大會上行使或控制行使三分之一或以上之投票權。
 - (b) 1,160,195,710股本公司股份乃上文「董事於股份、相關股份及債權證之權益及淡倉」一節之附註(2)所述。由於李嘉誠先生根據證券及期貨條例可能被視為DT1、DT2、DT3及DT4之全權信託成立人，彼於退任本公司董事後，李嘉誠先生身為本公司主要股東，根據證券及期貨條例被視為須申報有關同一批1,160,195,710股本公司股份之權益。

- (3) 該好倉包括873,500股持有衍生權益之本公司相關股份，該等相關股份衍生自非上市及以現金結算之衍生工具。
- (4) 該淡倉包括782,500股持有衍生權益之本公司相關股份，該等相關股份衍生自非上市及以現金結算之衍生工具。
- (5) 該披露權益根據BlackRock, Inc.於2020年5月7日以證券及期貨條例第XV部之披露權益表格方式提交予本公司。
- (6) 佔股權之概約百分比乃按本公司於2020年12月31日本公司已發行股本(即3,693,400,500股股份)而計算。

除上文所披露者外，於2020年12月31日，概無任何人士(本公司董事或最高行政人員除外)曾知會本公司擁有根據證券及期貨條例第XV部第2及第3分部之條文須向本公司披露或記載於本公司按證券及期貨條例第336條須置存之登記冊內的本公司股份或相關股份之權益或淡倉。

持續關連交易

於本公司股本中之普通股股份以介紹方式於2015年6月3日完成上市(「上市」)後，長江和記實業有限公司(「長和」，連同其附屬公司則統稱「長和集團」)及本公司各自被聯交所視為對方的關連人士。因此，本集團成員公司與長和集團成員公司於上市後訂立的交易將構成上市規則項下本公司的關連交易。

於截至2020年12月31日止之財政年度，本公司之下列交易構成上市規則項下之持續關連交易(「持續關連交易」)：

(a) 本集團租賃物業予長和集團及許可其使用物業

於2017年12月15日，本公司與長和簽訂一項載列規管本集團與長和集團之間於2018年1月1日至2020年12月31日(「協議期」)期間將予訂立之租賃交易(「租賃交易」)框架條款之協議(「主租賃協議」)。根據主租賃協議，於協議期內，當長和集團成員公司不時作出合理要求時，本公司同意將或促使其附屬公司將本集團擁有之物業(包括辦公室空間、停車場及樓宇範圍，惟不包括酒店物業)租賃予長和集團成員公司或許可其使用該等物業，其租金或許可費將按個別情況及以公平基準磋商，並按正常商業條款釐定。

租賃交易之總租金或許可費用須受年度上限所規限，截至2018年12月31日、2019年12月31日及2020年12月31日止年度之年度上限分別為港幣7億7,000萬元、港幣8億9,100萬元及港幣9億3,700萬元。於截至2020年12月31日止年度內，長和集團就租賃交易向本集團已付/應付港幣7億2,700萬元。

董事會報告(續)

(b) 本集團向長和集團購買貨品及服務供本集團物業發展項目使用

於2017年12月15日，本公司與長和簽訂一項載列規管本集團向長和集團於協議期內將予訂立購買貨品及服務(「項目相關物資」)供本集團物業發展項目使用(「項目相關物資交易」)框架條款之協議(「主購買協議」)。根據主購買協議，於協議期內，當本集團成員公司不時作出合理要求時，長和同意向本集團成員公司提供或促使其附屬公司提供項目相關物資，其費用或收費將按個別情況及以公平基準磋商，並按正常商業條款釐定。

項目相關物資交易之總費用及收費須受年度上限所規限，截至2018年12月31日、2019年12月31日及2020年12月31日止年度之年度上限分別為港幣1億5,400萬元、港幣1億5,400萬元及港幣1億9,000萬元。於截至2020年12月31日止年度內，本集團就項目相關物資交易向長和集團已付 / 應付港幣4,700萬元。

由於當時之本公司董事會主席李嘉誠先生及李澤鉅先生各自擁有或可能被視為於持續關連交易中擁有重大利益，故彼等各自自願就批准持續關連交易之本公司董事會決議案放棄投票。本公司已根據上市規則之規定，於2017年12月15日刊登有關上述持續關連交易之公告。

獨立非執行董事已審閱該等持續關連交易，並已確認於2020年度，該等持續關連交易乃(i)於本集團之日常業務中訂立；(ii)按一般或更佳商業條款進行；及(iii)根據該等協議條款進行，而交易條款屬公平合理，並符合本公司股東之整體利益。

根據上市規則第14A.56條，本公司已聘用本公司之核數師根據香港會計師公會發出之香港鑒證業務準則第3000號(經修訂)「非審核或審閱過往財務資料之鑒證工作」(「Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information」)，並參考實務說明第740號「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」(「Auditor's Letter on Continuing Connected Transactions under the Hong Kong Listing Rules」)，就本集團之持續關連交易作出匯報。核數師已向本公司董事會提交匯報，確認於2020年度並無任何事情使其認為該等持續關連交易(i)並未獲本公司董事會批准；(ii)涉及由本集團提供貨品或服務之交易在各重大方面並無按照本集團的定價政策進行；(iii)於各重大方面並無根據規管該等交易之有關協議訂立；以及(iv)超過由本公司設定的年度上限。

由於主租賃協議及主購買協議會於2020年12月31日屆滿，本公司與長和已於2020年12月18日訂立(i)載列規管由2021年1月1日至2023年12月31日止期間租賃交易之框架條款之新協議；及(ii)載列規管由2021年1月1日至2023年12月31日止期間項目相關物資交易之框架條款之新協議(定義及有關詳情參見本公司日期為2020年12月18日之公告)。

主要客戶及供應商

年度內，本集團之前五大供應商共佔本集團採購38%，其中最大供應商佔本集團採購22%，而本集團之前五大客戶共佔本集團銷售貨品或提供服務的收入不足30%。

截至2020年12月31日，英國Kuehne & Nagel Ltd.是本集團的五個最大供應商之一，並且是Kuehne + Nagel International AG的間接全資附屬公司，其股份在蘇黎世 SIX Swiss Exchange上市。根據本公司所得悉之資料，本公司的主要股東BlackRock, Inc.截至2020年12月31日持有Kuehne + Nagel International AG 3.78%的權益。

除上文所披露者及盡董事所知外，概無任何本公司董事、其緊密聯繫人或任何股東(擁有本公司已發行股份數目5%或以上)佔有本集團該前五大供應商任何權益。

董事於競爭業務之權益

年度內，董事須根據上市規則規定披露其擁有與本集團業務直接或間接構成或可能構成競爭之業務(「競爭業務」)之權益如下：

1. 本集團主要業務

- (1) 物業發展與投資
- (2) 酒店及服務套房業務
- (3) 物業及項目管理
- (4) 房地產投資信託之權益
- (5) 擁有及租賃可動資產
- (6) 英式酒館業務
- (7) 投資基建及實用資產業務

董事會報告 (續)

2. 競爭業務之權益

董事	公司名稱	有關權益	競爭業務 (附註)
李澤鉅	長江和記實業有限公司	主席兼集團聯席董事總經理	(5)及(7)
	長江基建集團有限公司	主席	(5)及(7)
	長江生命科技集團有限公司	主席	(1)
	港燈電力投資與港燈電力投資有限公司	非執行董事及副主席	(7)
	赫斯基能源公司	聯席主席*	(7)
	電能實業有限公司	非執行董事	(7)
甘慶林	長江和記實業有限公司	副董事總經理	(5)及(7)
	長江基建集團有限公司	集團董事總經理	(5)及(7)
	長江生命科技集團有限公司	總裁**	(1)
	滙賢房託管理有限公司	主席	(1)、(2)、(3)及(4)
葉德銓	ARA Asset Management Holdings Pte. Ltd.	董事	(3)及(4)
	長江和記實業有限公司	副董事總經理	(5)及(7)
	長江基建集團有限公司	副主席	(5)及(7)
	長江生命科技集團有限公司	高級副總裁及投資總監	(1)
	滙賢房託管理有限公司	非執行董事	(1)、(2)、(3)及(4)
趙國雄	ARA Asset Management Holdings Pte. Ltd.	董事	(3)及(4)
	置富資產管理有限公司	非執行董事	(3)及(4)
	泓富資產管理有限公司	主席	(3)及(4)
周偉淦	中國航空工業國際控股(香港)有限公司	非執行董事	(1)

附註：該等業務可能經由附屬公司、聯營公司或以其他投資形式進行。

* 自2021年1月1日起，李澤鉅先生退任赫斯基能源公司(與Cenovus Energy Inc.合併後於2021年1月5日除牌)董事及聯席主席。

** 自2020年9月1日起，甘慶林先生調任為長江生命科技集團有限公司的總裁。

除上述所披露者外，本公司各董事概無在任何直接或間接與本集團業務構成或可能構成競爭之業務(本集團業務以外)擁有權益。

股本優先購買權

本公司之經修訂及重列之組織章程細則或開曼群島法例概無優先購買權之條文，以規定本公司按比例向現有股東發售新股。

購入、出售或贖回本公司之上市證券

於2020年3月16日，本公司間接附屬公司Greene King Finance plc(「GKF」)(i)悉數贖回由GKF發行於2031年到期的A1類有抵押浮動利率票據的未償還本金(原有本金額為1.5億英鎊並於愛爾蘭交易所上市)，贖回金額為75,324,000英鎊(不包括應計利息)，及(ii)悉數贖回由GKF發行於2021年到期的A3類有抵押浮動利率票據的未償還本金(原有本金額為1.7億英鎊並於愛爾蘭交易所上市)，贖回金額為21,363,900英鎊(不包括應計利息)。截至2020年12月31日，GKF持有(i)於愛爾蘭交易所上市本金額為9.50億英鎊之尚未贖回票據，其利率為介乎3.59%至5.32%之固定利率及最後還款期為2031年至2035年，及(ii)於愛爾蘭交易所上市本金額為4.22億英鎊之尚未贖回票據，其利率為倫敦銀行同業拆息加1.80%至2.50%及最後還款期為2033年至2036年。該等票據將已抵押物業的未來收入作抵押。

於2020年3月30日，本公司間接附屬公司Spirit Issuer plc(「SIP」)，悉數贖回由SIP按面值發行於2031年到期的A2類有抵押浮動利率債券的未償還本金186,569,000英鎊(本金額為2億英鎊並於盧森堡交易所上市)，連同於2020年3月30日就未償還本金應計未付的利息。截至2020年12月31日，SIP持有於盧森堡交易所上市本金額為9,700萬英鎊之尚未贖回債券，其利率為固定利率5.47%及最後還款期為2032年。

於2020年10月16日，本集團一全資附屬公司Radiant Access Limited發出贖回通知，於2020年11月18日悉數贖回15億美元、年度派息率為4.60%之有擔保優先永久資本證券(「該等4.60%證券」)及應計分派。於該等4.60%證券完成贖回後，再無任何已發行之該等4.60%證券。因此向聯交所就該等4.60%證券作出撤銷上市的申請，該等4.60%證券已於2020年11月26日營業時間結束時被撤銷上市地位。

除上文所披露者外，於截至2020年12月31日止年度內，本公司或其任何附屬公司概無購入、出售或贖回本公司之任何上市證券。

股票掛鈎協議

截至2020年12月31日止年度內，本公司概無訂立任何股票掛鈎協議；而於2020年12月31日亦不存在任何由本公司訂立的股票掛鈎協議。

董事會報告(續)

管理合約

年度內，本公司概無訂立或存在任何與本集團全部或任何重大部分業務有關的管理及行政合約。

公眾持股量

根據本報告日期本公司所得悉及董事亦知悉之公開資料，本公司一直維持上市規則所訂明之公眾持股量。

慈善捐款

本集團於年度內支持不少社會公益活動。集團合共捐款約港幣 600 萬元予不同慈善機構。

上市規則第 13 章之披露

茲根據上市規則第 13 章 13.22 條之規定披露下列資料：

於 2020 年 12 月 31 日，本集團提供予聯屬公司(定義見上市規則第 13.11(2)(a)條)之財務資助超逾上市規則所指相關比率之 8%。茲將該等聯屬公司於 2020 年 12 月 31 日之合併財務狀況表載列如下：

港幣百萬元	
非流動資產	212,626
流動資產	12,915
流動負債	(17,530)
非流動負債	(169,804)
資產淨值	38,207
股本	22,861
儲備	15,746
非控股權益	(400)
權益總額	38,207

於 2020 年 12 月 31 日，本集團於該等聯屬公司之綜合應佔權益合共港幣 192 億 1,600 萬元。

審核委員會

本集團截至2020年12月31日止年度之年報，已由本公司之審核委員會（「審核委員會」）審閱。有關審核委員會職權範圍及組成之資料詳列於第78至80頁之企業管治報告內守則條文第C.3項。

核數師

本年度綜合財務報表經由核數師德勤•關黃陳方會計師行審核。該核數師現依章於2021年度股東週年大會上告退，但表示願意繼續受聘。

承董事會命

主席兼董事總經理

李澤鉅

香港，2021年3月18日

企業管治報告

本公司董事會(「董事會」)及管理層致力維持良好的企業管治常規及程序。本公司深信良好的企業管治能為有效的管理、健全的公司文化、成功的業務發展及股東價值的提升確立框架。本公司所遵行的企業管治原則著重高質素之董事會、健全之內部監控，以及對全體股東之透明度及問責性。

於截至2020年12月31日止年度內，本公司已應用香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)附錄14之企業管治守則(「企業管治守則」)所載原則，並已遵守所有守則條文(除下文所述外)及(如適用)建議最佳常規。

就企業管治守則第A.2.1條守則條文而言，董事會主席(「主席」)及董事總經理職務均由李澤鉅先生同一人擔任。儘管主席及董事總經理職務並非由不同人士擔任，董事會認為目前有關安排對股東整體利益而言最為恰當。所有重大決定將貫徹現行方針，繼續經由董事會成員、相關董事會轄下委員會委員，以及集團要員商議後而作出。董事會包括6位獨立非執行董事，將一如以往，繼續為主席兼董事總經理李澤鉅先生提供意見。此外，李嘉誠先生於退任主席後擔任本公司資深顧問，繼續為集團作出貢獻，就重大事項提供意見。本公司於2019年1月1日成立之提名委員會(「提名委員會」)符合企業管治守則第A.5.1條守則條文。提名委員會現任成員大部分為獨立非執行董事，並由獨立非執行董事擔任主席。於2020年1月1日至2020年11月30日期間，提名委員會主席由董事會主席擔任，並由本公司全體董事會成員組成；而於有需要甄選、提名或重選董事時，提名委員會依照上市規則有關提名委員會組成之規定成立特設委員會(「特設委員會」)。特設委員會成員大部分為獨立非執行董事，主席由董事會主席擔任，以考慮及(如恰當時)推薦將獲委任或重選為董事之提名人選。

本公司之主要企業管治原則及企業管治常規概述如下：

I. 守則條文

參考守則	守則條文	遵守(「C」)/ 解釋(「E」)	企業管治常規																																		
A.	董事																																				
A.1	董事會																																				
	企業管治原則 董事會應負有領導及監控本公司的責任，並集體負責統管及監督本公司事務。																																				
	董事會應定期檢討董事向本公司履行職責所需付出的貢獻，以及有關董事是否付出足夠時間履行職責。																																				
A.1.1	董事會定期會議應每年至少召開四次，大部分董事親身出席，或透過電子通訊方法積極參與。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事會定期開會，於2020年3月、5月、8月及11月召開會議。 董事於2020年之會議出席率如下： <table border="1"> <thead> <tr> <th>董事會成員</th> <th>出席次數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">執行董事</td> </tr> <tr> <td>李澤鉅(主席兼董事總經理)</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>甘慶林(副董事總經理)</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>葉德銓(副董事總經理)</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>鍾慎強</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>趙國雄</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>周偉淦</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>鮑綺雲</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>吳佳慶</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td colspan="2">獨立非執行董事</td> </tr> <tr> <td>張英潮</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>周年茂</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>洪小蓮</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>羅時樂</td> <td>3/4</td> </tr> <tr> <td>羅弼士</td> <td>4/4</td> </tr> <tr> <td>柏聖文*</td> <td>不適用</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 自2020年11月30日起獲委任為獨立非執行董事、審核委員會及提名委員會成員。在2020年任職期間未有舉行會議。</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據本公司經修訂及重列組織章程細則(「章程細則」)，董事可以親身、透過電話或電子通訊方式出席會議，或由其替任董事(如適用)或代表代為出席。本公司章程細則之最新綜合版本(英文及中文版)，已登載於本公司及香港交易及結算所有限公司(「港交所」)網站。於2020年，本公司之組織章程文件已予以修訂。 	董事會成員	出席次數	執行董事		李澤鉅(主席兼董事總經理)	4/4	甘慶林(副董事總經理)	4/4	葉德銓(副董事總經理)	4/4	鍾慎強	4/4	趙國雄	4/4	周偉淦	4/4	鮑綺雲	4/4	吳佳慶	4/4	獨立非執行董事		張英潮	4/4	周年茂	4/4	洪小蓮	4/4	羅時樂	3/4	羅弼士	4/4	柏聖文*	不適用
董事會成員	出席次數																																				
執行董事																																					
李澤鉅(主席兼董事總經理)	4/4																																				
甘慶林(副董事總經理)	4/4																																				
葉德銓(副董事總經理)	4/4																																				
鍾慎強	4/4																																				
趙國雄	4/4																																				
周偉淦	4/4																																				
鮑綺雲	4/4																																				
吳佳慶	4/4																																				
獨立非執行董事																																					
張英潮	4/4																																				
周年茂	4/4																																				
洪小蓮	4/4																																				
羅時樂	3/4																																				
羅弼士	4/4																																				
柏聖文*	不適用																																				

參考守則	守則條文	遵守([C])/ 解釋([E])	企業管治常規
A.1.2	全體董事皆有機會提出商討事項列入董事會定期會議議程。	C	<ul style="list-style-type: none"> 就各董事會定期會議發出議程前，諮詢所有董事是否有意提出任何商討事項以列入會議議程。
A.1.3	<ul style="list-style-type: none"> 召開董事會定期會議應發出至少十四天通知。 召開其他董事會會議應發出合理通知。 	C C	<ul style="list-style-type: none"> 每年召開之董事會定期會議均在前一年年底預訂有關舉行日期，使各董事有充裕時間安排出席會議。 於每次召開定期會議前至少十四天發出正式通知。
A.1.4	經正式委任的會議秘書應備存董事會及其轄下委員會的會議記錄，若有任何董事發出合理通知，應公開有關會議記錄供其在任何合理的時段查閱。	C	<ul style="list-style-type: none"> 公司秘書擬備所有董事會及其轄下委員會會議書面決議案或會議記錄，並記錄會上商議的重要事項及達致的決定。 每次董事會及其轄下委員會會議結束後，於合理時段內把董事會及其轄下委員會會議記錄送交全體董事/其轄下委員會成員。 董事會及其轄下委員會會議記錄/決議案可供董事/其轄下委員會成員查閱。
A.1.5	<ul style="list-style-type: none"> 董事會及其轄下委員會的會議記錄，應對會議上所考慮事項及達致的決定作足夠詳細的記錄。 董事會會議結束後，應於合理時段內先後將會會議記錄的初稿及最後定稿發送全體董事，初稿供董事表達意見，最後定稿則作其記錄之用。 	C C	<ul style="list-style-type: none"> 會議記錄對董事會/其轄下委員會所考慮的事項及達致的決定作足夠詳細的記錄。 董事有機會就董事會會議記錄初稿表達意見。 董事會會議結束後，於合理時段內保存會議記錄的最後定稿作記錄之用。
A.1.6	<ul style="list-style-type: none"> 董事會應該商定程序，讓董事按合理要求，可在適當的情況下尋求獨立專業意見，費用由公司支付。 董事會應議決另外為董事提供獨立專業意見，以協助他們履行其對公司的責任。 	C C	<ul style="list-style-type: none"> 董事已獲通知，若任何董事認為有必要尋求獨立專業意見，公司秘書可代為安排，費用由本公司支付。
A.1.7	<ul style="list-style-type: none"> 若有大股東或董事在董事會將予考慮的事項中存有董事會認為重大的利益衝突，有關事項應以舉行董事會會議(而非書面決議)方式處理。 在交易中本身及其緊密聯繫人均沒有重大利益的獨立非執行董事應該出席有關的董事會會議。 	C C	<ul style="list-style-type: none"> 重要事項一般以書面決議案方式處理，以便全體董事(包括獨立非執行董事)在知悉有關事項並就其發表意見(倘適當)後，方批准該事項。 董事須就決議案內有待通過之事項申報利益(倘適用)。 若有主要股東或董事在董事會將予考慮的事項中存有董事會認為重大的利益衝突，有關事項將根據適用的規則及規例處理，並在適當情況下成立董事會轄下獨立委員會處理。
A.1.8	公司應就董事可能會面對的法律行動作適當的投保安排。	C	<ul style="list-style-type: none"> 本公司自2015年6月3日至今(包括2020至2021年度)，均有為董事及職員安排適當的董事及職員責任保險。

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規																				
A.2	<p>主席及行政總裁</p> <p>企業管治原則 本公司主席及董事總經理的責任應清楚區分，以確保權力和授權分佈均衡。</p>																						
A.2.1	<p>— 主席與行政總裁的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。</p> <p>— 主席與行政總裁之間職責的分工應清楚界定並以書面列載。</p>	<p>E</p> <p>E</p>	<ul style="list-style-type: none"> 於年度內，主席及董事總經理職務均由李澤鉅先生一人擔任。 <p>儘管主席及董事總經理職務並非由不同人士擔任，董事會認為目前有關安排就股東整體利益而言最為恰當。</p> <p>所有重大決定將貫徹現行方針，繼續經由董事會成員、相關董事會轄下委員會委員，以及集團要員商議後而作出。</p> <p>董事會包括6名獨立非執行董事，將一如以往，繼續為主席兼董事總經理李澤鉅先生提供意見。</p> <p>此外，李嘉誠先生於退任主席後擔任本公司資深顧問，繼續為集團作出貢獻，就重大事項提供意見。</p> <ul style="list-style-type: none"> 主席及董事總經理李澤鉅先生在諮詢董事會後制訂本集團整體策略方向。李先生負責從宏觀層面監督管理層的工作，並在執行董事協助下負責本集團不同業務職能之策略性規劃及日常管理和營運。 																				
A.2.2	主席應確保董事會會議上所有董事均適當知悉當前的事項。	C	<ul style="list-style-type: none"> 在執行董事及公司秘書協助下，主席致力確保董事會會議上所有董事均適當知悉當前的事項，並適時獲得足夠及可靠的資料。 除董事會定期會議外，主席與獨立非執行董事於2020年5月及11月在並無任何其他董事的情況下舉行會議。於2020年會議之出席率如下： <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: right;">出席次數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">主席</td> </tr> <tr> <td>李澤鉅</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td colspan="2">獨立非執行董事</td> </tr> <tr> <td>張英潮</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>周年茂</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>洪小蓮</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>羅時樂</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>羅弼士</td> <td style="text-align: right;">2/2</td> </tr> <tr> <td>柏聖文*</td> <td style="text-align: right;">不適用</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 自2020年11月30日起獲委任為獨立非執行董事、審核委員會及提名委員會成員。在2020年任職期間未有舉行會議。</p>		出席次數	主席		李澤鉅	2/2	獨立非執行董事		張英潮	2/2	周年茂	2/2	洪小蓮	2/2	羅時樂	2/2	羅弼士	2/2	柏聖文*	不適用
	出席次數																						
主席																							
李澤鉅	2/2																						
獨立非執行董事																							
張英潮	2/2																						
周年茂	2/2																						
洪小蓮	2/2																						
羅時樂	2/2																						
羅弼士	2/2																						
柏聖文*	不適用																						
A.2.3	主席應負責確保董事及時收到充分的資訊，而有關資訊亦必須準確清晰及完備可靠。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事會會議文件包括佐證分析及相關背景資料，一般於董事會會議召開前不少於三天送交董事。 獨立非執行董事與本集團各業務部門之間的溝通，由公司秘書協調。在該互動過程中，確保董事就其提問及要求澄清之事項獲得回應，並獲提供進一步佐證資料及/或文件(倘適當)。 																				

參考守則	守則條文	遵守(「C」)/ 解釋(「E」)	企業管治常規
A.2.4	<p>— 主席應領導董事會。</p> <p>— 主席應確保董事會有效地運作，且履行應有職責，並及時就所有重要的適當事項進行討論。</p> <p>— 主席應主要負責釐定並批准每次董事會會議的議程，並在適當情況下計及其他董事提議加入議程的任何事項。主席可將這項責任轉授指定的董事或公司秘書。</p>	<p>C</p> <p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> 主席由執行董事出任，負責領導及有效管理董事會。 主席在諮詢董事會後制訂本集團整體策略方向，並負責從宏觀層面監督管理層的工作。 董事會定期開會，於2020年3月、5月、8月及11月召開會議。 在執行董事及公司秘書協助下，主席致力確保所有董事均適當並適時知悉所有重要及適用事項。 公司秘書協助主席擬備各董事會會議議程，並確保由其他董事提出的任何商討事項(倘適用)均已列入會議議程，以及所有適用規則及規例均獲遵守。
A.2.5	主席應負主要責任，確保公司制訂良好的企業管治常規及程序。	C	<ul style="list-style-type: none"> 本公司全體董事及管理層致力維持良好的企業管治常規及程序。
A.2.6	<p>— 主席應鼓勵所有董事全力投入董事會事務，並以身作則，確保董事會行事符合公司最佳利益。</p> <p>— 主席應鼓勵持不同意見的董事均表達出本身關注的事宜，給予這些事宜充足時間討論，以及確保董事會的決定能公正反映董事會的共識。</p>	<p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> 詳情請參閱上文第A.2.3及A.2.4項。
A.2.7	主席應至少每年與獨立非執行董事舉行一次沒有其他董事出席的會議。	C	<ul style="list-style-type: none"> 除董事會定期會議外，主席與獨立非執行董事於2020年5月及11月在並無任何其他董事的情況下舉行會議。出席記錄見上文第A.2.2項。
A.2.8	主席應確保採取適當步驟保持與股東有效聯繫，以及確保股東意見可傳達到整個董事會。	C	<ul style="list-style-type: none"> 本公司與股東及投資者建立不同的通訊途徑：(i)按上市規則規定，寄發公司通訊(其中包括但不限於年報、中期報告、會議通告、通函及代表委任表格)印刷本，股東亦可選擇以電子方式透過本公司網站收取該等文件；(ii)股東可於股東週年大會上發表建議及與董事會交換意見；(iii)本公司網站載有本集團之最新及重要資訊；(iv)本公司網站為股東及持份者提供與本公司溝通之途徑；(v)本公司不時召開新聞發佈會及投資分析員簡佈會(如適用)提供本集團最新業績資料；(vi)本公司之香港股份登記處為股東處理一切股份登記及相關事宜；及(vii)本公司企業事務部處理股東及投資者之一般查詢。 於2015年2月，董事會已制訂股東通訊政策，並已於2015年6月登載於本公司網站。該政策將定期檢討以確保其成效。

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規
A.2.9	主席應提倡公開、積極討論的文化，促進董事(特別是非執行董事)對董事會作出有效貢獻，並確保執行董事與非執行董事之間維持建設性的關係。	C	<ul style="list-style-type: none"> 主席提倡開明文化，並積極鼓勵持不同見解的董事提出意見，以及全面參與董事會的事務，以對董事會的職能作出貢獻。
A.3	董事會組成 企業管治原則 董事會應根據本公司業務而具備適當所需才識、經驗及多樣的觀點與角度。董事會中執行董事與非執行董事的組合應該保持均衡，以便能夠有效地作出獨立判斷。		
A.3.1	公司所有載有董事姓名的公司通訊中，應該說明獨立非執行董事身份。	C	<ul style="list-style-type: none"> 在所有公司通訊中已按董事類別及職務(包括主席、執行董事及獨立非執行董事)披露董事會的組成。 董事會由14位董事組成，包括8位執行董事及6位獨立非執行董事。超過三分之一董事會成員為獨立非執行董事及超過一位獨立非執行董事具備適當專業資格，或具備適當的會計或相關財務管理專長。 董事會組成詳情列載於第188頁。 董事個人資料及董事間的關係列載於第28至30頁。 本公司透過提名委員會定期審閱董事會之組成，確保董事會由具備配合本公司業務所需專長、才識及經驗之人士組成。
A.3.2	公司應在其網站及港交所網站上設存及提供最新的董事會成員名單，並列明其角色和職能，以及註明其是否獨立非執行董事。	C	<ul style="list-style-type: none"> 本公司在其網站設存最新之董事名單，並列明其角色及職能，以及其個人資料，同時亦註明其是否獨立非執行董事。由2015年6月起，最新之董事名單已登載於港交所網站，並已不時作出修訂。本公司亦於其網站及/或港交所網站登載董事會轄下委員會職權範圍，確保股東了解獨立非執行董事出任有關董事會轄下委員會成員所擔任之角色。
A.4	委任、重選及罷免 企業管治原則 新董事委任程序應正式、經審慎考慮並具透明度，並應設定有秩序的董事繼任計劃。所有董事均應每隔若干時距進行重選。		
A.4.1	非執行董事的委任應有指定任期，並須接受重新選舉。	C	<ul style="list-style-type: none"> 根據章程細則及企業管治守則之規定，所有董事(包括獨立非執行董事)須每三年輪流告退，並須經重選連任。

參考守則	守則條文	遵守([C])/ 解釋([E])	企業管治常規
A.4.2	<p>— 所有為填補臨時空缺而被委任的董事應在接受委任後的首次股東大會上接受股東選舉。</p> <p>— 每名董事(包括有指定任期的董事)應輪流退任，至少每三年一次。</p>	<p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 根據章程細則，所有新任董事均須在接受委任後的下次股東大會上(如屬填補臨時空缺)或下屆股東週年大會上(如屬增添董事會成員)膺選連任。 • 根據章程細則，董事會可不時委任董事以填補臨時空缺或增添董事會成員。新任董事之任期至本公司下次股東大會(如屬填補臨時空缺)或至本公司下屆股東週年大會(如屬增添董事會成員)為止，並合資格於同一股東大會上膺選連任。 • 根據章程細則及企業管治守則之規定，所有董事(包括獨立非執行董事)須每三年輪流告退，並須經重選連任。 • 不時審閱董事會的架構、人數及組成，確保董事會由具備配合本公司業務所需多方面才識及經驗之人士組成。獨立非執行董事的獨立性乃根據上市規則相關條例及規定而作出評核。 • 各獨立非執行董事已根據上市規則之規定提交確認其符合獨立性之週年確認書。本公司認為所有獨立非執行董事皆符合上市規則有關獨立性指引之規定，並根據該指引條文屬獨立人士。 • 股東推選個別人士參加董事選舉之程序，已登載於本公司網站。
A.4.3	<p>— 若獨立非執行董事在任已過九年，其是否獲續任應以獨立決議案形式由股東審議通過。</p> <p>— 隨附該決議案一同發給股東的文件中，應載有董事會為何認為該名人士仍屬獨立人士及應獲重選的原因。</p>	<p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 於本公司之股東週年大會上，每位須輪流告退之獨立非執行董事均以獨立決議案委任。每位於股東週年大會上膺選連任之獨立非執行董事均按照上市規則第3.13條規定就其獨立性作出確認。 • 本公司現時並未有獨立非執行董事已獲委任多於九年。董事會於2021年度股東週年大會之通函內申明，各膺選連任之獨立非執行董事已符合上市規則第3.13條之獨立指引，並根據該指引條文屬獨立人士。根據企業管治守則，本公司需於通函內就個別董事膺選連任之原因作出建議。由於膺選連任董事之相關履歷已列載於通函內以供股東參閱，本公司認為由股東自行獨立決定是否批准個別董事連任更為重要。

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規
A.5	<p>提名委員會</p> <p>企業管治原則 提名委員會履行職責時，須充分考慮企業管治守則第A.3及A.4節內的原則。</p>		
A.5.1	<p>公司應設立提名委員會，由董事會主席或獨立非執行董事擔任主席，成員須以獨立非執行董事佔大多數。</p>	<p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> 本公司於2019年1月1日成立之提名委員會，成員大部分為獨立非執行董事，並由獨立非執行董事擔任主席。提名委員會由獨立非執行董事柏聖文先生擔任主席，其他成員為李澤鉅先生，以及獨立非執行董事羅弼士先生。 於2020年1月1日至2020年11月30日期間，提名委員會主席由董事會主席擔任，並由本公司全體董事會成員組成；於有需要甄選、提名或重選董事時，提名委員會依照上市規則有關提名委員會組成之規定成立特設委員會。特設委員會成員大部分為獨立非執行董事，主席由董事會主席擔任，以考慮及(如恰當時)推薦將獲委任或重選為董事之提名人選。 為考慮及建議於2020年度股東週年大會上重選之退任董事，由大多數獨立非執行董事組成之特設委員會於2020年3月成立，該特設委員會主席為李澤鉅先生，成員為獨立非執行董事周年茂先生及羅弼士先生。 提名委員會於2020年3月召開會議。於2020年1月1日至2020年11月30日期間，提名委員會主席由董事會主席擔任，並由本公司全體董事會成員組成。全部成員(除獨立非執行董事羅時樂先生)均有出席於2020年3月召開之提名委員會會議。 為考慮及建議委任柏聖文先生為本公司獨立非執行董事，由大多數獨立非執行董事組成之特設委員會於2020年11月成立，該特設委員會主席為李澤鉅先生，成員為獨立非執行董事張英潮先生及羅弼士先生。

參考守則	守則條文	遵守「(C)」/ 解釋「(E)」	企業管治常規
A.5.2	<p>— 公司應書面訂明提名委員會具體的職權範圍，清楚說明其職權和責任。</p> <p>— 提名委員會應履行以下責任：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 至少每年檢討董事會的架構、人數及組成(包括技能、知識及經驗方面)，並就任何為配合公司策略而擬對董事會作出的變動提出建議； 2. 物色具備合適資格可擔任董事的人士，並挑選提名有關人士出任董事或就此向董事會提供意見； 3. 評核獨立非執行董事的獨立性；及 4. 就董事委任或重新委任以及董事(尤其是主席及行政總裁)繼任計劃向董事會提出建議。 	<p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 提名委員會的職權範圍已嚴格遵從企業管治守則規定而制訂。因應提名委員會之組成作出變動，提名委員會的職權範圍亦已於2020年12月1日予以更新。 • 提名委員會獲董事會轉授責任，制訂有關提名董事的政策和程序，以及釐定甄選及推薦董事候選人的程序及準則。 • 提名委員會及特設委員會於2020年的工作概述如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 檢討董事會之架構、規模、多元化概況及才能組合與董事會之需要，並就董事會之任何建議變動作出建議(如適用)； 2. 在甄選及提名程序中協助董事會，包括物色適合董事候選人以供董事會考慮； 3. 考慮上市規則之準則，評估獨立非執行董事之獨立性； 4. 就於2020年度股東週年大會上重選的董事向董事會提出建議；及 5. 考慮及建議委任柏聖文先生為本公司獨立非執行董事。 • 於2015年2月，本公司已就董事會成員多元化制訂政策(「董事會成員多元化政策」)，該政策將不時作出修改，並登載於本公司網站。 • 董事會成員多元化政策下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 本公司認為董事會若具備切合本公司策略之適當技巧、經驗、專業知識與多樣的觀點，將可帶來裨益。本公司相信董事會成員多元化可加強決策能力，因而提高董事會於達致持續業務營運及提升股東價值的整體效益。 2. 本公司考慮董事會成員多元化各方面所帶來的裨益，包括性別、年齡、文化、種族、教育背景、專業經驗以及在達致一個多元化董事會過程中不時可能相關之其他因素。 3. 經考慮本公司之企業策略，董事會的委任乃根據所甄選的候選人可否與其他董事互為補足與提升董事會整體能力、經驗與觀點作出考慮。 4. 本公司提名委員會負責審訂董事會之架構、規模、多元化概況及才能組合；甄選個別人士獲提名為董事；檢討董事繼任計劃；以及就該等事項向董事會作出建議以尋求批准。為此，本公司意識到在適當層面須具備適當的招聘、甄選及培訓計劃，從而就董事會職位物色及預備合適人才。 • 提名委員會不時檢討董事會成員多元化政策並監察其實施情況以確保董事會成員多元化政策行之有效，以及就任何可能需要之修訂向董事會提出建議以尋求批准。 • 於2019年1月，本公司已制訂董事提名政策，該政策已於2020年12月作出修改，規範本公司董事會就提名及甄選董事(包括委任額外董事、替補董事及重選董事)所採納之方法及程序。

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規
A.5.2 (續)			<p>• 據董事提名政策：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提名委員會須不時物色、評估、甄選及提名適合董事候選人，以供董事會就有關委任作出考慮。甄選及委任董事的最終責任由董事會全體負責。在決定候選人是否適合時，提名委員會須考慮候選人在學歷、才能、經驗、獨立性、年齡、文化、種族及性別多元化方面可為董事會帶來的潛在貢獻，以及其認為適合董事會職位的其他因素。董事會於甄選董事會候選人時應考慮董事會成員多元化的裨益。 2. 如提名委員會決定需要委任額外或替補董事，其循多個渠道物色適合的董事候選人。如退任董事符合資格並願膺選連任，提名委員會應考慮並(如認為適當)就該名退任董事在股東大會上重選連任向董事會提出建議，以供其考慮。載有該名退任董事必需資料之通函將根據上市規則於股東大會舉行前寄發予股東。本公司之股東可根據章程細則以及適用法例及規例提名一名人士在股東大會上參選董事。有關該建議之程序已登載於本公司網站。 <p>• 董事提名政策已登載於本公司網站。提名委員會將不時檢討董事提名政策及監察其實施情況，以確保政策行之有效並符合監管規定及良好企業管治實務，以及就任何可能需要提出之建議修訂向董事會提出建議以尋求批准。</p>
A.5.3	提名委員會應在港交所網站及公司網站上公開其職權範圍，解釋其角色以及董事會轉授予其的權力。	C	<p>• 提名委員會的職權範圍(英文及中文版)已登載於本公司及港交所網站。</p> <p>• 提名委員會之主要職責為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 至少每年檢討一次董事會之架構、規模、多元化概況及才能組合與董事會之需要，並就董事會之任何建議變動提出建議務求配合董事會，以實踐集團企業策略以及提升股東價值； 2. 物色適合董事候選人，並就甄選或提名有關人士出任董事之甄選向董事會提出建議； 3. 考慮上市規則之準則，評估獨立非執行董事之獨立性； 4. 就委任或重新委任董事及董事之繼任計劃向董事會提出建議；及 5. 定期檢討本公司之董事提名政策和董事會成員多元化政策，並就任何建議修訂向董事會提出建議。
A.5.4	公司應向提名委員會提供充足資源以履行其職責。提名委員會履行職責時如有需要，應尋求獨立專業意見，費用由公司支付。	C	<p>• 提名委員會獲董事會授權，就其履行職責所需，要求本公司高級管理人員提供任何所需資料，以及於有需要時可尋求獨立專業意見。</p>

參考守則	守則條文	遵守「(C)」/ 解釋「(E)」	企業管治常規
A.5.5	<p>若董事會擬於股東大會上提呈決議案選任某人士為獨立非執行董事，有關股東大會通告所隨附的致股東通函及/或說明函件中，應該列明：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 用以物色該名人士的流程、董事會認為應選任該名人士的理由以及他們認為該名人士屬獨立人士的原因； 2. 如果候任獨立非執行董事將出任第七家(或以上)上市公司的董事，董事會認為該名人士仍可投入足夠時間履行董事責任的原因； 3. 該名人士可為董事會帶來的觀點與角度、技能及經驗；及 4. 該名人士如何促進董事會成員多元化。 	<p>C</p> <p>C</p> <p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 詳情請參閱上文第A.4.3項。 • 有關於2020年度股東週年大會上提呈決議案選任某人士為獨立非執行董事，本公司致股東通函中已列明以下資料： <ol style="list-style-type: none"> 1. 用以物色該名人士的流程、董事會認為應選任該名人士的理由以及彼等認為該名人士屬獨立人士的原因； 2. 如果候任獨立非執行董事將出任第七家(或以上)(如適用)上市公司的董事，董事會認為該名人士仍可投入足夠時間履行董事責任的原因； 3. 該名人士可為董事會帶來的觀點與角度、技能及經驗；及 4. 該名人士如何促進董事會成員多元化。
A.6	<p>董事責任</p> <p><i>企業管治原則</i></p> <p>每名董事須時刻瞭解其作為本公司董事的職責，以及本公司的經營方式、業務活動及發展。</p>		
A.6.1	<p>每名新委任的董事均應在受委任時獲得全面、正式兼特為其而設的就任須知，其後亦應獲得所需的介紹及專業發展，以確保他們對公司的運作及業務均有適當的理解，以及完全知道本身在法規及普通法、上市規則、法律及其他監管規定以及公司的業務及管治政策下的職責。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> • 為使新任董事掌握其作為本公司董事的職責及責任，以及本公司的業務運作，公司秘書及授權人員於新任董事獲委任前後均與其保持緊密聯繫。 • 本公司的主要人員將為新任董事安排在業務運營、財務、會計和風險管理等方面之簡報會。 • 每位新任董事均獲發一份由本公司法律顧問制訂及審閱的相關資料，列載上市規則及有關監管規例所訂明之董事職責及責任。各董事將不時獲提供資料，以參考及獲悉有關董事職責及責任之法例、規則及規例的最新發展。董事指引亦已送予各董事以供參考及閱覽。 • 年內，本公司已安排董事出席由本公司支付經費及由具經驗之合資格專業人士講解有關董事之角色、職能及責任等課題之講座。出席證書將發給出席講座並要求領取有關證書之董事。 • 此外，本公司已不時提供有關董事職責及責任之法例、法規及規例的最新發展之資訊及簡報予董事參考。本公司亦已按個別情況向董事就履行其作為董事之職務所產生或提出之查詢及事項提供意見。

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規																																								
A.6.2	<p>非執行董事的職能包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 參與董事會會議，在涉及策略、政策、公司表現、問責性、資源、主要委任及操守準則等事宜上，提供獨立的意見； — 在出現潛在利益衝突時發揮牽頭引導作用； — 應邀出任審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及其他管治委員會成員；及 — 仔細檢查公司的表現是否達到既定的企業目標和目的，並監察匯報公司表現的事宜。 	<p>C</p> <p>C</p> <p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 獨立非執行董事就本公司之未來業務路向及策略規劃提供獨立見解及意見。 • 獨立非執行董事定期審閱本公司的財務資料及營運表現。 • 個別獨立非執行董事出任不同委員會成員，即本公司審核委員會(「審核委員會」)、薪酬委員會(「薪酬委員會」)、提名委員會及可持續發展委員會(「可持續發展委員會」)。 • 下表提供獨立非執行董事在該等轄下委員會中所擔任之角色： <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">董事會轄下 委員會</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">董事</th> <th style="text-align: center;">審核委員會</th> <th style="text-align: center;">薪酬委員會*</th> <th style="text-align: center;">提名委員會*</th> <th style="text-align: center;">可持續發展 委員會*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>張英潮</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">M</td> <td></td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>周年茂</td> <td style="text-align: center;">M</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>洪小蓮</td> <td style="text-align: center;">M</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>羅時樂</td> <td style="text-align: center;">M</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>羅弼士</td> <td style="text-align: center;">M</td> <td></td> <td style="text-align: center;">M</td> <td></td> </tr> <tr> <td>柏聖文[^]</td> <td style="text-align: center;">M</td> <td></td> <td style="text-align: center;">C</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>* 亦包括其他董事會成員/集團要員 C 有關董事會轄下委員會之主席 M 有關董事會轄下委員會之成員 ^ 自2020年11月30日起獲委任為獨立非執行董事、審核委員會及提名委員會成員，並自2020年12月1日起獲委任為提名委員會主席。</p>	董事會轄下 委員會					董事	審核委員會	薪酬委員會*	提名委員會*	可持續發展 委員會*	張英潮	C	M		M	周年茂	M				洪小蓮	M	C			羅時樂	M				羅弼士	M		M		柏聖文 [^]	M		C	
董事會轄下 委員會																																											
董事	審核委員會	薪酬委員會*	提名委員會*	可持續發展 委員會*																																							
張英潮	C	M		M																																							
周年茂	M																																										
洪小蓮	M	C																																									
羅時樂	M																																										
羅弼士	M		M																																								
柏聖文 [^]	M		C																																								
A.6.3	每名董事應確保能付出足夠時間及精神以處理公司的事務，否則不應接受委任。	C	<ul style="list-style-type: none"> • 年內各董事會會議之出席率令人滿意。出席記錄詳見上文第A.1.1項。 • 各執行董事對其負責的業務範疇及運作均有實際知識及相關專長。董事對本公司業務的關注程度，應按其投入的時間、質素，以及因應其知識、專長與環球視野所作出之貢獻予以衡量。 																																								
A.6.4	董事會應就有關僱員設定書面指引，指引內容應該不比標準守則寬鬆。	C	<ul style="list-style-type: none"> • 本公司自2015年6月3日起採納載於上市規則附錄10有關上市發行人董事進行證券交易的標準守則，作為本公司董事買賣證券之標準守則(「標準守則」)。本公司因應上市規則附錄10所載之新規定，不時就標準守則作出修訂並予以採納。 • 所有董事已確認，於截至2020年12月31日止年度內，一直遵守標準守則的規定。 • 本公司僱員手冊載有僱員買賣證券之書面指引，該等指引具與標準守則相符之嚴格規定。 • 自2015年2月起，本公司已制訂就處理機密資料與資料披露，以及買賣證券之政策，以供本集團全部僱員在管有有關本集團之機密或內幕消息的情況下予以遵從。有關政策已遵照證券及期貨條例第XIVA部所載之規定。該政策已於2020年7月作出修訂，並已登載於本公司內聯網及向本公司全部僱員發佈。 																																								

參考守則	守則條文	遵守(「C」)/ 解釋(「E」)	企業管治常規																																		
A.6.5	所有董事應參與持續專業發展，發展並更新其知識及技能，以確保其繼續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事會作出貢獻。公司應負責安排合適的培訓並提供有關經費，以及適切着重上市公司董事的角色、職能及責任。	C	<p>• 每位新任董事均獲發一份由本公司法律顧問制訂及審閱的相關資料，列載上市規則及相關法例規定所訂明之董事職責及責任。各董事將不時獲提供資料，以參考及獲悉有關董事職責及責任之法例、規則及規例的最新發展。董事指引亦已送予各董事以供參考及閱覽。</p> <p>• 此外，本公司已不時提供有關董事職責及責任之法例、規則及規例的最新發展之資訊及簡報予董事參考。本公司亦已按個別情況向董事就履行其作為董事之職務所產生或提出之查詢及事項提供意見。</p> <p>• 董事已向本公司提供於2020年接受持續專業培訓之記錄。</p> <p>• 年內，本公司已安排董事出席由本公司支付經費及由具經驗之合資格專業人士講解有關董事之角色、職能及責任等課題之講座。出席證書將發給出席講座並要求領取有關證書之董事。董事亦已參加由專業團體及/或政府機構舉辦之持續專業培訓。</p> <p>透過(其中包括)參與或接受以下培訓以發展並更新董事之知識及技能：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 閱覽本公司不時提供予董事之備忘錄或資料(如公司內部舉辦之董事講座)及(如適用)由公司秘書作出之簡述及報告，內容有關法律及規管變動，以及董事履行其職責之相關事項，包括公眾諮詢之最新進展及有關董事職責之法例、規則及規例及企業管治事項； 2. 參加由本公司及/或專業團體及/或政府機構舉辦有關董事職責及企業管治等相關課題之持續專業培訓講座/會議/課程/研討會；及 3. 閱覽有關法律及規管變更，以及其他有關董事履行其責任相關事宜之新聞/期刊/雜誌/其他閱讀資料。 <p>• 董事於2020年度內接受培訓之記錄如下：</p> <table border="1" data-bbox="703 1166 1477 1735"> <thead> <tr> <th data-bbox="703 1166 810 1194">董事會成員</th> <th data-bbox="1362 1166 1477 1194">接受之培訓</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" data-bbox="703 1203 1477 1231">執行董事</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1239 954 1267">李澤鈺(主席兼董事總經理)</td> <td data-bbox="1353 1239 1477 1267">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1276 911 1304">甘慶林(副董事總經理)</td> <td data-bbox="1394 1276 1477 1304">(1)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1313 911 1341">葉德銓(副董事總經理)</td> <td data-bbox="1353 1313 1477 1341">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1349 772 1377">鍾慎強</td> <td data-bbox="1394 1349 1477 1377">(1)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1386 772 1414">趙國雄</td> <td data-bbox="1353 1386 1477 1414">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1422 772 1450">周偉淦</td> <td data-bbox="1353 1422 1477 1450">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1459 772 1487">鮑綺雲</td> <td data-bbox="1353 1459 1477 1487">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1496 772 1524">吳佳慶</td> <td data-bbox="1353 1496 1477 1524">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="703 1532 1477 1560">獨立非執行董事</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1569 772 1597">張英潮</td> <td data-bbox="1353 1569 1477 1597">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1606 772 1634">周年茂</td> <td data-bbox="1353 1606 1477 1634">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1642 772 1670">洪小蓮</td> <td data-bbox="1394 1642 1477 1670">(1)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1679 772 1707">羅時樂</td> <td data-bbox="1353 1679 1477 1707">(1)、(2)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1716 772 1744">羅弼士</td> <td data-bbox="1394 1716 1477 1744">(1)及(3)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="703 1752 772 1780">柏聖文*</td> <td data-bbox="1353 1752 1477 1780">(1)、(2)及(3)</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="703 1767 1477 1800">* 自2020年11月30日起獲委任為獨立非執行董事、審核委員會及提名委員會成員。</p>	董事會成員	接受之培訓	執行董事		李澤鈺(主席兼董事總經理)	(1)、(2)及(3)	甘慶林(副董事總經理)	(1)及(3)	葉德銓(副董事總經理)	(1)、(2)及(3)	鍾慎強	(1)及(3)	趙國雄	(1)、(2)及(3)	周偉淦	(1)、(2)及(3)	鮑綺雲	(1)、(2)及(3)	吳佳慶	(1)、(2)及(3)	獨立非執行董事		張英潮	(1)、(2)及(3)	周年茂	(1)、(2)及(3)	洪小蓮	(1)及(3)	羅時樂	(1)、(2)及(3)	羅弼士	(1)及(3)	柏聖文*	(1)、(2)及(3)
董事會成員	接受之培訓																																				
執行董事																																					
李澤鈺(主席兼董事總經理)	(1)、(2)及(3)																																				
甘慶林(副董事總經理)	(1)及(3)																																				
葉德銓(副董事總經理)	(1)、(2)及(3)																																				
鍾慎強	(1)及(3)																																				
趙國雄	(1)、(2)及(3)																																				
周偉淦	(1)、(2)及(3)																																				
鮑綺雲	(1)、(2)及(3)																																				
吳佳慶	(1)、(2)及(3)																																				
獨立非執行董事																																					
張英潮	(1)、(2)及(3)																																				
周年茂	(1)、(2)及(3)																																				
洪小蓮	(1)及(3)																																				
羅時樂	(1)、(2)及(3)																																				
羅弼士	(1)及(3)																																				
柏聖文*	(1)、(2)及(3)																																				

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「(C)」/ 解釋「(E)」	企業管治常規
A.6.6	每名董事應於接受委任時向公司披露其於公眾公司或組織擔任職位的數目及性質以及其他重大承擔，其後若有任何變動應及時披露。此外亦應披露所涉及的公眾公司或組織的名稱以及顯示其擔任有關職務所涉及的時間。董事會應自行決定相隔多久作出一次披露。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事於接受委任時已向本公司披露(並於其後不時披露)其於公眾公司或組織擔任職位的數目及性質，以及其他重大承擔，並提供該等公眾公司或組織之名稱。
A.6.7	獨立非執行董事及其他非執行董事作為與其他董事擁有同等地位的董事會成員，應定期出席董事會及其同時出任委員會成員的委員會的會議並積極參與會務，以其技能、專業知識及不同的背景及資格作出貢獻。一般而言，他們並應出席股東大會，對公司股東的意見有全面、公正的了解。	C	<ul style="list-style-type: none"> 年內各董事會會議、董事會轄下委員會會議、主席與獨立非執行董事會會議，以及股東週年大會之出席率均令人滿意。有關出席記錄之詳情請參閱第A.1.1、A.2.2、A.5.1、B.1.2、C.3.3及E.1.2項。 參與會務及作出貢獻的程度應從數量與質量兩方面作評定。
A.6.8	獨立非執行董事及其他非執行董事須透過提供獨立、富建設性及有根據的意見對公司制訂策略及政策作出正面貢獻。	C	<ul style="list-style-type: none"> 請參閱上文第A.6.7項。
A.7	<p>資料提供及使用</p> <p>企業管治原則</p> <p>董事應獲提供適當的適時資料，其形式及素質須使董事能夠在掌握有關資料的情況下作出決定，並能履行其職責及責任。</p>		
A.7.1	<p>— 董事會定期會議的議程及相關會議文件應全部及時送交全體董事，並至少在舉行董事會或其轄下委員會會議日期的三天前送出。</p> <p>— 董事會或其轄下委員會其他會議在切實可行的情況下亦應採納以上安排。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> 為確保董事/其轄下委員會成員就董事會/其轄下委員會會議上提出之討論事項掌握充份資料以作出決定，會議文件均於董事會/其轄下委員會定期會議召開前不少於三天送交董事/其轄下委員會成員。
A.7.2	<p>— 管理層有責任向董事會及其轄下委員會提供充足及可靠的適時資料，以使董事能夠在掌握有關資料的情況下作出決定。</p> <p>— 董事會及個別董事應有自行接觸公司高級管理人員的獨立途徑，以便按需要再作進一步查詢。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> 公司秘書及會計部總經理均出席所有董事會定期會議，以就企業管治、條例監管及會計與財務等事宜向董事會提供意見(倘適當)。 董事與本集團各業務部門之間的溝通，由公司秘書協調。在該互動過程中，確保董事就其提問及要求澄清之事項獲得回應，並獲提供進一步佐證資料(倘適當)。

參考守則	守則條文	遵守「(C)」/ 解釋「(E)」	企業管治常規
A.7.3	<p>— 所有董事均有權查閱董事會文件及相關資料。</p> <p>— 對於董事提出的問題，公司必須盡可能作出迅速及全面的回應。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> 請參閱上文第A.7.1及A.7.2項。
B. 董事及高級管理人員的薪酬及董事會評核			
B.1	<p>薪酬及披露的水平及組成</p> <p>企業管治原則 本公司應披露其董事薪金政策及其他與薪酬相關的事宜；應設有正規而具透明度的程序，以制訂有關執行董事薪金及全體董事薪酬待遇的政策。</p>		
B.1.1	<p>薪酬委員會應就其他執行董事的薪酬建議諮詢主席及/或行政總裁。如有需要，薪酬委員會應可尋求獨立專業意見。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> 薪酬委員會已就董事及高級管理人員之薪酬建議及其他人力資源問題(包括但不限於繼任計劃、重要人事變動，以及招聘及挽留合資格人才政策)諮詢主席及/或董事總經理的意見。 本公司之董事薪金已根據個別董事之才識、知識水平及參與公司事務之程度及表現，並參照年內公司之盈利狀況及市場環境而釐定。 為確保薪酬委員會可就本集團未來薪酬政策及相關策略上提供更佳意見，薪酬委員會獲告知本集團現有薪酬政策及繼任計劃(包括如何釐定員工薪酬待遇之企業理念、市場趨勢及相關資料)之詳情。 薪酬委員會認為本集團已設有明確制度釐定合理薪酬，並已貫徹執行有關制度。

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「(C)」/ 解釋「(E)」	企業管治常規								
B.1.2	<p>薪酬委員會在權責範圍方面應包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 就公司董事及高級管理人員的全體薪酬政策及架構，及就設立正規而具透明度的程序制訂薪酬政策，向董事會提出建議； — 因應董事會所訂企業方針及目標而檢討及批准管理層的薪酬建議； — 以下兩者之一：獲董事會轉授責任，釐定個別執行董事及高級管理人員的薪酬待遇；或向董事會建議個別執行董事及高級管理人員的薪酬待遇； — 就非執行董事的薪酬向董事會提出建議； — 考慮同類公司支付的薪酬、須付出的時間及職責以及集團內其他職位的僱用條件； — 檢討及批准就喪失或終止職務或委任而須支付的賠償； — 檢討及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的賠償安排；及 — 確保任何董事或其任何聯繫人不得參與釐定其本身的薪酬。 	C	<ul style="list-style-type: none"> • 本公司已於2015年2月26日成立大部分成員為獨立非執行董事之薪酬委員會(「薪酬委員會」)。 • 薪酬委員會成員包括獨立非執行董事洪小蓮女士(薪酬委員會主席)、主席兼董事總經理李澤鈺先生及獨立非執行董事張英潮先生。 • 薪酬委員會職權範圍已嚴格遵從企業管治守則規定而制訂。 • 薪酬委員會獲董事會轉授責任，釐定個別執行董事及高級管理人員之薪酬待遇，以及檢討獨立非執行董事之薪酬。 • 自2020年4月刊發2019年年報後，薪酬委員會於2021年1月召開會議。薪酬委員會成員之出席率如下： <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">薪酬委員會成員</th> <th style="text-align: right;">出席次數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>洪小蓮(薪酬委員會主席)</td> <td style="text-align: right;">1/1</td> </tr> <tr> <td>李澤鈺</td> <td style="text-align: right;">1/1</td> </tr> <tr> <td>張英潮</td> <td style="text-align: right;">1/1</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • 薪酬委員會於上述會議的工作概述如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 檢討2020至2021年度的薪酬政策； 2. 向董事會建議本公司對董事及管理層之薪酬政策及架構； 3. 就參照本公司已制訂之薪酬檢討系統而釐定執行董事及管理層之薪酬待遇作出檢討； 4. 檢討及批准獨立非執行董事的薪酬；及 5. 檢討年度花紅政策。 • 概無任何董事或其任何聯繫人於2021年1月召開之薪酬委員會會議上參與釐定其各自之薪酬。 	薪酬委員會成員	出席次數	洪小蓮(薪酬委員會主席)	1/1	李澤鈺	1/1	張英潮	1/1
薪酬委員會成員	出席次數										
洪小蓮(薪酬委員會主席)	1/1										
李澤鈺	1/1										
張英潮	1/1										
B.1.3	<p>薪酬委員會應在港交所網站及公司網站上公開其權責範圍，解釋其角色及獲董事會轉授的權力。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> • 薪酬委員會之職權範圍(英文及中文版)已登載於本公司及港交所網站。 • 薪酬委員會之主要職責包括就本公司董事及管理層之薪酬政策及架構向董事會作出建議，並參照董事會不時議決之企業目標及方針，檢討全體執行董事及管理層之薪酬待遇。 								
B.1.4	<p>薪酬委員會應獲供給充足資源以履行其職責。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> • 人力資源部負責提供行政支援及執行經薪酬委員會批核之薪酬待遇及其他人力資源相關決定。 								
B.1.5	<p>公司應在其年報內按薪酬等級披露高級管理人員的酬金詳情。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> • 經董事會議決，本公司高級管理人員僅由本公司執行董事組成。有關董事薪酬之詳情請參閱綜合財務報表附註第4項。 								

參考守則	守則條文	遵守(「C」)/ 解釋(「E」)	企業管治常規
C.	問責及核數		
C.1	財務匯報		
	<i>企業管治原則</i> 董事會應平衡、清晰及全面地評核本公司的表現、情況及前景。		
C.1.1	管理層應向董事會提供充分的解釋及資料，讓董事會可以就提交給他們批准的財務及其他資料，作出有根據的評審。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事每季均獲提供本集團之主要業務活動回顧及主要的財務資料。
C.1.2	管理層應每月向董事會成員提供更新資料，載列有關公司的表現，財務狀況及前景的公正及易於理解的評估，內容足以讓董事履行其職責。	C	<ul style="list-style-type: none"> 自2015年6月3日起，董事會所有成員已獲提供每月更新資料，詳盡載列有關本公司表現、財務狀況及前景的公正及易於理解之評估，以讓董事會及各董事履行其職責。
C.1.3	<p>— 董事應在企業管治報告中承認他們有編製賬目的責任。</p> <p>— 核數師亦應在有關財務報表的核數師報告中就他們的申報責任作出聲明。</p> <p>— 除非假設公司將會持續經營業務並不恰當，否則，董事擬備的賬目應以公司持續經營為基礎，有需要時更應輔以假設或保留意見。</p> <p>— 若董事知道有重大不明朗事件或情況可能會嚴重影響公司持續經營的能力，董事應在企業管治報告清楚顯著披露及詳細討論此等不明朗因素。</p>	<p>C</p> <p>C</p> <p>C</p> <p>不適用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 董事每年書面確認須就編製本集團財務報表承擔有關責任。 董事並不察覺有重大不明朗事件或情況可能會嚴重影響本公司持續經營的能力(按企業管治守則第C.1.3條所指)。 本公司會計部由具專業會計師資格之總經理掌管，在該部門協助下，董事確保本集團財務報表的編製符合有關法規及適用之會計準則。 董事並確保本集團財務報表適時予以刊發。 本公司核數師就本集團綜合財務報表所作之申報責任聲明列載於第162至167頁之獨立核數師報告內。
C.1.4	董事應在年報內討論及分析集團表現的獨立敘述內，闡明公司對長遠產生或保留價值的基礎(業務模式)及實現公司所立目標的策略。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事會已於2020年年報之管理層討論及分析內就討論及分析本集團可持續發展策略作獨立敘述。

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規
C.1.5	有關董事會應在年度報告及中期報告及根據上市規則規定須予披露的其他財務資料內，對公司表現作出平衡、清晰及容易理解的評審。此外，其亦應在向監管者提交的報告書及根據法例規定披露的資料內作出同樣的陳述。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事會於所有股東通訊中，對本集團之表現及狀況作出清晰、平衡及易於理解的評審。 董事會知悉及獲更新適用規則及規例中有關適時披露本公司資料或相關事宜的規定，並將在適當時批准刊發有關公告。公司秘書及公司秘書處主要人員與法律顧問緊密合作，就交易事項及交易建議的重要性及敏感程度諮詢其意見，並據此向董事會提出建議。
C.2	<p>風險管理及內部監控</p> <p>企業管治原則</p> <p>董事會負責評估及釐定本公司達成策略目標時所願意接納的風險性質及程度，並確保本公司設立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統。董事會應監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察，而管理層應向董事會提供有關係統是否有效的確認。</p>		
C.2.1 – C.2.5	<p>— 董事會應持續監督公司的風險管理及內部監控系統，並確保最少每年檢討一次公司及其附屬公司的風險管理及內部監控系統是否有效，並在企業管治報告中向股東匯報已經完成有關檢討。</p> <p>— 有關檢討應涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、運作監控及合規監控。</p> <p>— 董事會進行年度檢討時，須確保公司在會計、內部審核及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否足夠。</p> <p>— 董事會每年檢討的事項應特別包括下列各項：</p> <p>(a) 自上年檢討後，重大風險的性質及嚴重程度的轉變、以及公司應付其業務轉變及外在環境轉變的能力；</p>	C	<p>緒言</p> <p>本集團致力維持高水準企業管治，並保持內部監控系統穩健，此系統專為確保可合理(而非絕對)預防、偵察及處理任何重大失實陳述或虧損而設，亦用以管理(而非消除)運作系統中及邁向目標時有所失誤之風險。此系統一直沿用，以下載列其主要特點。</p> <p>於2020財政年度，本集團一直遵守香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市規則附錄14所載企業管治守則之原則。</p> <p>為回應企業管治守則第C.2.1條的要求，本集團已檢討風險管理架構及程序，並已實施檢討所得相關措施以作改進。具體而言，本集團已制訂、批准並實施企業風險管理系統，此系統依據風險管理政策而制定。風險管理政策已經審核委員會批准，並於2020財政年度內進行檢討。</p> <p>審核委員會職權範圍載有董事會所轉授監察本集團風險管理及內部監控系統之責任。此外，風險管理專責小組亦已成立，擔任企業風險管理系統運作之決策機構。</p> <p>企業風險管理系統界定本集團內風險管理活動之角色及責任，並說明本集團所採用識別及評估風險之方法及取向。當中亦包含傳達風險及處理措施之既定程序。董事會負責釐定及評估本集團達成目標時所願意接納的風險，確保設立及維持有效的風險管理及內部監控系統，並持續監察此等系統。本集團管理層負責制定、實施並監察風險管理及內部監控系統。</p>

參考守則	守則條文	遵守(「C」)/ 解釋(「E」)	企業管治常規
C.2.1– C.2.5 (續)	<p>(b) 管理層持續監察風險及內部監控系統的工作範疇及素質，及(如適用)內部審核功能及其他保證提供者的工作；</p> <p>(c) 向董事會(或其轄下委員會)傳達監控結果的詳盡程度及次數，此有助董事會(或其轄下委員會)評核公司的監控情況及風險管理的有效程度；</p> <p>(d) 期內發生的重大監控失誤或發現的重大監控弱項，以及因此導致未能預見的後果或緊急情況的嚴重程度，而該等後果或情況對公司的財務表現或情況已產生、可能已產生或將來可能會產生的重大影響；及</p> <p>(e) 公司有關財務報告及遵守上市規則規定的程序是否有效。</p> <p>一 公司應在企業管治報告內以敘述形式披露其如何在報告期內遵守風險管理及內部監控的守則條文。具體而言，有關內容應包括：</p> <p>(a) 用於辨認、評估及管理重大風險的程序；</p> <p>(b) 風險管理及內部監控系統的主要特點；</p>		<p>除遵守企業管治守則第C.2.1條外，本集團亦致力提升內部各職級及部門/職能/海外子公司之間有關風險及監控之資訊傳達，以使業務實際得益。</p> <p>此外，風險管理政策亦為本集團內部管理提供指引，指導如何貫徹應用識別、判定緩急輕重並處理重大風險之風險管理常規。鑑於相關人員或會不時轉換，政策亦可協助本集團維持風險管理活動之可持續性，使其交接順暢。</p> <p>整體而言，風險管理活動乃企業管治常規之關鍵元素。本集團明白有效之風險管理對本集團之財務及運作相當重要。本集團致力不斷改善風險管理及內部監控系統，並將繼續定期檢討，以確保系統有效妥當，尤其業務狀況及組成有變時。</p> <p>本集團所採取風險管理系統法則乃「由上而下」，此法則可見於董事會、審核委員會、風險管理專責小組及高級管理人員在建立和維持企業風險監控系統的嚴謹監察。</p> <p>企業風險管理管治架構</p> <p>企業風險管理系統管治架構如下：</p> 

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守(「C」)/ 解釋(「E」)	企業管治常規
C.2.1- C.2.5 (續)	<p>(c) 董事會承認其須對風險管理及內部監控系統負責，並有責任檢討該等制度的有效性。董事會亦應闡釋該等系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且只能就不會有重大的失實陳述或損失作出合理而非絕對的保證；</p> <p>(d) 用以檢討風險管理及內部監控系統有效性的程序及解決嚴重的內部監控缺失的程序；及</p> <p>(e) 處理及發佈內幕消息的程序和內部監控措施。</p> <p>— 公司應設立內部審核功能。沒有內部審核功能的公司須每年檢討是否需要增設此項功能，並在企業管治報告內解釋為何沒有這項功能。</p>		<p>董事會全權負責確保本集團風險管理及內部監控系統健全且有效，職責包括(但不限於)以下工作：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 制定並傳達本集團策略及目標； • 持續監察本集團的企業風險管理系統和活動，包括內部監控，全面負責相關系統和活動的有效性； • 評估及指導本集團達至策略目標時，所承擔風險的性質及範圍(即設定風險承受能力)； • 確保最少每年檢討本集團企業風險管理系統及重大財務、運作及合規監控是否有效，檢討時考慮所識別出之任何相關重大失誤或弱點、其影響及處理方法； • 檢討重大風險自上一年度檢討以來性質及範圍之轉變，以及本集團能否應對此等轉變及業務、外圍環境之轉變；及 • 檢討管理層持續監察風險及內部監控之範圍及質素，以及向董事會匯報風險監察結果之情況及次數。 <p>審核委員會於代董事會監察企業風險管理系統一事上亦舉足輕重，監察包括方法如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 檢討並批准風險管理政策及其應要求而作或所需修訂； • 最少每年代董事會與風險管理專責小組及內部審計部檢討本集團企業風險管理系統及內部監控，以確保管理層履行其制定及維持企業風險管理系統及內部監控有效之職責； • 檢討年度風險評估結果，包括重大風險自上次檢討以來性質及程度之轉變，以及本集團能否應對此等轉變及業務、外圍環境之轉變； • 檢閱風險管理專責小組所建議企業風險管理系統之任何改進； • 評估向董事會及審核委員會傳達監察結果之情況及次數、企業風險管理系統的有效性、以及財務匯報和遵守上市規則之程序； • 經董事會轉授或自行審議對本集團風險管理常規及內部監控任何調查之結果，以及管理層對該等調查發現之應對； • 識別董事會或須知悉之主要風險事宜並向其匯報； • 對內部審計部進行每年檢討，包括其預算及資源是否充足、管理人員及員工資歷及經驗，以及其培訓課程質素，以確保足以應付本集團主要風險事宜；及 • 除管理層檢閱外，另行檢閱外部核數師德勤•關黃陳方會計師行(「德勤」)就內部監控及相關財務匯報事宜所編製之報告。

參考守則	守則條文	遵守([C])/ 解釋([E])	企業管治常規
C.2.1– C.2.5 (續)			<p>風險管理專責小組乃企業風險管理系統之決策機構，由本集團一名執行董事主持，成員包括執行董事指派之人士及本集團不同職能之代表，以有效涵蓋整個集團。風險管理專責小組負責以下事宜：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 協助董事會及審核委員會監察企業風險管理系統及其實施； • 決定企業風險管理系統之制定及修改，即風險評估方法/法則； • 確保建立並培育風險管理文化，並逐步將企業風險管理系統融入本集團日常運作； • 視情況不定期檢討企業風險管理系統； • 不同部門/職能/海外子公司任何風險管理常規及活動如不相符，加以解決、整理； • 確保本集團部門/職能/海外子公司所投放資源足以按風險管理政策履行風險管理活動； • 檢閱並批准職能主管履行年度風險評估程序時所編製風險清單(當中已涵蓋運作、合規、環境、社會及管治之風險，並概述所有主要策略、經識別出之財務、運作及合規風險)； • 審閱年度風險評估結果，提交審核委員會供其自行審閱；及 • 建議改良企業風險管理系統(包括履行監管規則任何修訂所需者)，並將建議提交審核委員會以供審閱。 <p>內部審計部為企業風險管理系統之獨立評估人。為了持續完善的企業風險管理系統，內部審計部主要職責包括但不限於下列各項：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 對本集團企業風險管理系統的充分性和有效性進行獨立評估； • 擔任風險管理專責小組顧問成員，就制定、實施及完善企業風險管理系統、風險評估常規等事宜提供意見； • 向審核委員會匯報獨立評估結果(範圍、次數及時間由審核委員會酌情決定)；及 • 就本集團風險評估過程提供行政支援。 <p>除上述責任外，獨立審計部亦對本集團財務及經營業務作出獨立評估，並向有關管理層作出建設性建議，使該管理層能作出相應之改善。</p> <p>內部審計部對本集團業務作出年度風險評估並按照各種可審核範疇之風險評級訂立年度內審計劃。執行該計劃前，須經審核委員會審批。內部審計部除執行該計劃內之既定工作外，亦可根據需要執行其他審查或調查性質之工作。執行董事及審核委員會定期獲悉內部審計之結果及因應內部審計部之推薦而採取之相應管理行動計劃。內部審計部亦會與管理層跟進有關行動計劃之執行，確保內部監控不斷改進。</p>

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規
C.2.1– C.2.5 (續)			<p>部門/職能主管/海外子公司及彼等之受權人負責管理日常運作中之風險。彼等之主要職責包括但不限於下列各項：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 遵守本集團風險偏好而運作； • 於所負責部門/職能內，將適當風險管理程序及常規融入日常運作，培育風險文化； • 支援、參與實施企業風險管理系統； • 應風險管理專責小組要求出席風險評估會議及其他風險管理相關會議； • 識別、評估自身部門/職能內與業務(包括新業務)相關之風險； • 參與本集團自我評估監控之程序(每半年一次)，以評估對財務匯報可靠程度之監控是否有效、運作是否有效暢順、是否符合相關法例及規例以及本集團之風險緩解措施； • 為負責執行董事編製經營預算並得其批准，並進行評價、檢視、批准主要資本及經常開支之程序； • 定期將業務比對預算之結果向執行董事匯報；及 • 制定及實行風險行動計劃，以處理被評為無效之系統、程序及監控所造成主要風險。 <p>企業風險評估方法</p> <p>本集團制定企業風險管理系統時，採納the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission之企業風險管理架構，該架構展示任何企業風險管理系統管理風險所需主要元素。</p> <p>本集團將企業風險管理活動融入業務及決策過程，包括制定策略目標、業務計劃及發展及日常運作。</p> <p>本集團風險評估方法有四個主要階段如下：</p> <div style="text-align: center;">  <p>持續溝通、監察並檢討</p> </div> <p>主要涉及：</p> <p>a) 識別風險</p> <p>部門/職能主管/海外子公司識別所負責業務之風險，以及其認為與本集團整體相關之風險。所識別出之所有風險均載入風險清單加以綜合。</p> <p>b) 評估風險</p> <p>本集團的高級管理層按既定風險評估準則而評估風險清單中之風險，該等準則關乎兩個風險層面 – (i) 每項風險之影響；及(ii) 本集團對每項風險之脆弱性。其後給予風險評分及制定緩急優次。</p>

參考守則	守則條文	遵守(「C」)/ 解釋(「E」)	企業管治常規
C.2.1– C.2.5 (續)			<p>c) 應對風險</p> <p>按緩急優次排列之風險其後用作制定來年的內部審計計劃及提交內部審計部及風險管理專責小組以供審閱。所選出風險將獲指派到風險負責人，其中較重大風險會委派到較資深人員。風險負責人亦就所識別出與其負責範圍相關之重大風險制定減輕風險計劃。</p> <p>釐定適當之風險緩解計劃時，一般會採納四類風險對策：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 接納：按本集團風險偏好，視為不重大風險之予以接納。無須行動。 • 減低：不得視為不重大之風險須採取行動(如實施更有效監控)，以將風險之潛在影響，以及本集團受其影響之程度減至可接受水平。 • 分擔：不得視為不重大之風險，如本集團無法自行將風險有效減至可接受低水平，則須將部分風險轉嫁他方(購買保險、外判等)或與之分擔。 • 規避：風險屬重大而無法在不招致高昂費用下藉減低或分擔將其減至可接受水平。因此，引起該等風險之活動應予避開。 <p>該等計劃交風險管理專責小組審閱並批准。內部審計部於編製內部審計計劃時，顧及經核實之風險排名，如有需要，會修訂此計劃。經修訂內部審計計劃其後提交審核委員會批准。</p> <p>d) 監察及匯報風險</p> <p>監察及匯報風險乃企業風險管理系統之關鍵元素，因可使董事會、審核委員會、風險管理專責小組及部門/職能主管得以釐定系統是否有效運作，以及風險是否被妥善處理。此包括確保風險已識別、排序並向負責處理者傳達，以及確保已作出行動處理並有效運作。</p> <p>風險負責人負責監察所負責風險減輕計劃之實行及計劃之有效性。彼等按每項計劃所定次數，定期就其風險減輕計劃之實行進度及計劃成效向風險管理專責小組提供最新資料。風險管理監察活動及風險減輕計劃之實施是否有效，由內部審計部檢討，並納入其內部審計計劃。</p> <p>傳達風險事件</p> <p>風險事件發生時，本集團將之向內外傳達乃企業風險管理系統之重要一環。為使本集團可就減輕或解決任何風險事件而作適當決定及應對，事件之相關資料將由適當職能及人員傳達，並屬完備、準確、及時。</p> <p>本集團備有關於處理機密及內幕消息之書面程序，包括香港規例所指股價敏感資料，程序符合上述對傳達風險事件資料之多項規定。此等程序載於本集團內聯網，已向本集團所有僱員發佈。</p> <p>此外，本集團各類職能部門已制定危機事件升級及危機處理之常規及規程，執行董事、高級管理人員、企業事務部(視情況而定)等均須參與。本集團人員如需索取相關危機管理常規及規程之更多資料或指引，請聯絡職能/部門主管。</p>

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「[C]」/ 解釋「[E]」	企業管治常規
C.2.1- C.2.5 (續)			<p>檢討企業風險管理系統及內部監控是否有效</p> <p>如上所述，董事會對本集團風險管理及內部監控系統以及檢討其是否有效承擔最終責任。</p> <p>內部審計部持續獨立評估本集團風險管理及內部監控系統(包括附屬公司)，並就此向審核委員會匯報。審核委員會亦檢討本集團風險管理及內部監控系統是否有效，並就此於每財政年度向董事會匯報。</p> <p>截至2020年12月31日止年度，董事會已獲管理層確認風險管理及內部監控系統行之有效。董事會及審核委員會認為，風險管理及內部監控系統有效妥當，亦已審議其會計、內部審計及財務匯報職能在資源、員工資歷及經驗、培訓及預算方面是否充足。於上述期內，並無識別出或會影響利益相關者(包括股東)之重大範疇而須加注意。</p>
C.3	審核委員會		
	<p>企業管治原則</p> <p>董事會應就如何應用財務匯報、風險管理及內部監控原則及如何維持與本公司核數師適當的關係作出正規及具透明度的安排。</p>		
C.3.1	<p>— 審核委員會的完整會議記錄應由正式委任的會議秘書保存。</p> <p>— 會議記錄的初稿及最後定稿應在會議後一段合理時間內先後發送委員會全體成員，初稿供成員表達意見，最後定稿作其記錄之用。</p>	<p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> 會議記錄由公司秘書擬備，於每次會議後一段合理時間內發送給各審核委員會成員。
C.3.2	現時負責審計公司賬目的核數公司的前任合夥人在該名人士終止成為該公司合夥人的日期，或他不再享有該公司任何財務利益的日期(以日期較後者為準)起計二年內，不得擔任審核委員會的成員。	C	<ul style="list-style-type: none"> 概無現時負責審核本公司賬目的核數公司前任合夥人於終止成為該核數公司合夥人日期起計二年內，擔任本公司審核委員會成員。 審核委員會之職權範圍已於2019年1月1日作出修訂以嚴格遵從上市規則之規定，現時負責審計本公司賬目之核數公司的前任合夥人，於以下日期(以日期較後者為準)起計二年內，不得擔任審核委員會成員：(a)其終止成為該公司合夥人之日期；或(b)其不再享有該公司任何財務利益之日期。

參考守則	守則條文	遵守(「C」)/ 解釋(「E」)	企業管治常規														
C.3.3	<p>審核委員會的職權範圍應包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 就外聘核數師的委任、重新委任及罷免向董事會提供建議及批准外聘核數師的聘用條款； — 檢討及監察外聘核數師的獨立客觀及核數程序的有效性； — 就外聘核數師提供非核數服務制定政策，並予以執行； — 審閱公司的財務資料；及 — 監管公司財務申報制度、風險管理及內部監控系統，包括監管公司在會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否充足。 	C	<ul style="list-style-type: none"> • 審核委員會職權範圍已嚴格遵從企業管治守則條文規定而制訂。 • 審核委員會於2020年3月、8月及11月召開會議。審核委員會成員於2020年之出席率如下： <table border="1" data-bbox="707 437 1471 664"> <thead> <tr> <th>審核委員會成員</th> <th>出席次數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>張英潮(審核委員會主席)</td> <td>3/3</td> </tr> <tr> <td>周年茂</td> <td>3/3</td> </tr> <tr> <td>洪小蓮</td> <td>3/3</td> </tr> <tr> <td>羅時樂</td> <td>2/3</td> </tr> <tr> <td>羅弼士</td> <td>3/3</td> </tr> <tr> <td>柏聖文*</td> <td>不適用</td> </tr> </tbody> </table> * 自2020年11月30日起獲委任為獨立非執行董事、審核委員會及提名委員會成員。在2020年任職期間未有舉行會議。 • 審核委員會於2020年的工作概述如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 審閱2019年年度業績及2020年度中期業績之財務報告； 2. 審閱內部審計部提交有關各部門及相關公司工作的審核結果及建議； 3. 檢討風險管理及內部監控系統的效能； 4. 審閱外聘核數師的審計結果； 5. 審閱外聘核數師酬金； 6. 審閱不同業務部門之風險及有關業務部門就其風險所提供之分析； 7. 審閱該等風險之監控機制，並為改善有關狀況之行動計劃提供建議； 8. 審閱僱員可暗中就有關財務匯報、內部監控或其他事宜之可能屬不當行為提出關注之安排；及 9. 履行企業管治功能及審閱企業管治政策及常規。 • 審核委員會仔細及審慎考慮管理層及內部/外聘核數師提交的報告後，備悉並無發現涉嫌詐騙或違規、嚴重的內部監控不足或涉嫌嚴重違反法例、規則或規例的情況，並於2021年3月15日舉行的會議上作出總結，指風險管理及內部監控的系統足夠而有效。 • 於2021年3月15日，審核委員會舉行會議，聯同本公司之外聘核數師審閱本集團2020年度的綜合財務報表，包括本集團採納的會計原則及實務準則。根據此等審閱結果及與管理層、內部審計部及外聘核數師討論後，審核委員會贊同本公司所採納的會計處理方式，並已盡力確保2020年年報披露的財務資料符合適用的會計準則及上市規則附錄16之規定。因此，審核委員會決議建議董事會批准通過截至2020年12月31日止年度的綜合財務報表。 • 審核委員會亦向董事會建議，重新聘任德勤為本公司2021年度的外聘核數師，並建議將有關決議案於2021年度股東週年大會上提交予股東考慮及通過。 • 審核委員會已審閱本集團2020年年報。 	審核委員會成員	出席次數	張英潮(審核委員會主席)	3/3	周年茂	3/3	洪小蓮	3/3	羅時樂	2/3	羅弼士	3/3	柏聖文*	不適用
審核委員會成員	出席次數																
張英潮(審核委員會主席)	3/3																
周年茂	3/3																
洪小蓮	3/3																
羅時樂	2/3																
羅弼士	3/3																
柏聖文*	不適用																

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「[C]」/ 解釋「[E]」	企業管治常規
C.3.4	審核委員會應在港交所網站及公司網站上公開其職權範圍，解釋其角色及董事會轉授予其的權力。	C	<ul style="list-style-type: none"> 上市規則規定每家上市發行人必須成立由最少三位非執行董事組成之審核委員會，其中大部分成員須為獨立非執行董事及至少一位須具備適當專業資格，或具備會計或相關財務管理專長。本公司於2015年2月26日成立具備書面職權範圍之審核委員會。書面職權範圍乃參考香港會計師公會刊發之指引制定。 根據企業管治守則之規定，審核委員會之職權範圍已不時予以修訂，大部分內容均已符合企業管治守則之條文。審核委員會之職權範圍(英文及中文版)已登載於本公司及港交所網站。 審核委員會之主要職責包括審查及監察本集團之財務匯報系統、風險管理及內部監控系統、審閱本集團之財務資料、檢閱本公司與外聘核數師的關係，以及履行由董事會轉授之企業管治職能。審核委員會自成立以來均有定期舉行會議。 審核委員會由六位獨立非執行董事張英潮先生(審核委員會主席)、周年茂先生、洪小蓮女士、羅時樂先生、羅弼士先生及柏聖文先生*組成。審核委員會於2020年共舉行三次會議。 <p>* 自2020年11月30日起獲委任為獨立非執行董事、審核委員會及提名委員會成員。</p>
C.3.5	凡董事會不同意審核委員會對甄選、委任、辭任或罷免外聘核數師事宜的意見，公司應在企業管治報告中列載審核委員會闡述其建議的聲明，以及董事會持不同意見的原因。	不適用	<ul style="list-style-type: none"> 審核委員會向董事會建議，重新聘任德勤出任本公司2021年度的外聘核數師，惟須經股東於即將舉行的股東週年大會上批准，方可作實。 於截至2020年12月31日止年度，本公司外聘核數師提供(i)核數服務，(ii)稅務服務，及(iii)諮詢服務之費用分別約為港幣3,000萬元，港幣200萬元及港幣3,100萬元。
C.3.6	審核委員會應獲供給充足資源以履行其職責。	C	<ul style="list-style-type: none"> 審核委員會已獲通知，若審核委員會認為有必要尋求獨立專業意見，公司秘書可代為安排，費用由本公司支付。
C.3.7	審核委員會的職權範圍亦須包括： <ul style="list-style-type: none"> 檢討公司設定的以下安排：公司僱員可暗中就財務匯報、內部監控或其他方面可能發生的不正當行為提出關注。審核委員會應確保有適當安排，讓公司對此等事宜作出公平獨立的調查及採取適當行動；及 擔任公司與外聘核數師之間的主要代表，負責監察二者之間的關係。 	<p>C</p> <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> 審核委員會職權範圍已於2015年2月26日起獲採納，包括檢討本公司僱員可暗中就有關財務匯報、內部監控或其他事宜之可能屬不當行為提出關注之安排之規定。 本公司已制訂處理舉報有關財務匯報、內部監控或其他事宜之可能屬不當行為之程序，讓僱員及其他與本集團有往來之人士，可暗中向審核委員會就有關本集團之財務匯報、內部監控或其他事宜之可能屬不當之行為作出舉報。該程序已載列於本公司之僱員手冊，並已登載於本公司網站。 本公司向員工派發之僱員手冊，當中載有僱員可向其部門主管及人力資源部反映任何事宜(不論是否與員工事業發展或員工可能提出之任何其他不滿及申訴有關)以待作出相應行動的機制。

參考守則	守則條文	遵守((C))/ 解釋((E))	企業管治常規
D.	董事會權力的轉授		
D.1	管理功能 <i>企業管治原則</i> 本公司應有一項正式的預定計劃表，列載特別要董事會批准的事項及授權管理層決定的事項。		
D.1.1	當董事會將其管理及行政功能方面的權力轉授予管理層時，必須同時就管理層的權力，給予清晰的指引，特別是在管理層應向董事會匯報以及在代表公司作出任何決定或訂立任何承諾前應取得董事會批准等事宜方面。	C	<ul style="list-style-type: none"> 執行董事根據其專長負責不同的業務及職能部門。 請參閱列載於第91頁之管理架構圖。 一切性質重大之事項或交易均交由董事會審批。 根據上市規則或其他適用的規則或規例而須予披露之重要事項或交易，均會作出適當之披露，並於需要時根據適用之規則及規例要求，刊發通函及取得股東之批准。
D.1.2	公司應將那些保留予董事會的職能及那些轉授予管理層的職能分別確定下來，並定期作檢討以確保有關安排符合公司的需要。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事會負責本集團未來發展路向、整體策略及政策，並評估本集團及管理層的表現，以及批准重大或重要事項。 管理層負責本集團的日常營運。
D.1.3	公司應披露董事會與管理層各自的職責，其各自如何對公司負責及作出貢獻。	C	<ul style="list-style-type: none"> 請參閱列載於第91頁之管理架構圖。
D.1.4	董事應清楚瞭解既定的權力轉授安排。公司應有正式的董事委任書，訂明有關委任的主要條款及條件。	C	<ul style="list-style-type: none"> 於2015年2月，本公司已向所有董事發出正式委任書，並各自訂明其委任之主要條款及條件。每名新委任董事亦將獲發出委任書。
D.2	董事會轄下的委員會 <i>企業管治原則</i> 董事會轄下各委員會的成立應訂有書面的特定職權範圍，清楚列載委員會權力及職責。		
D.2.1	若要成立委員會處理事宜，董事會應向有關委員會提供充分清楚的職權範圍，讓其能適當地履行職能。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事會已成立五個轄下委員會，即審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、可持續發展委員會及執行委員會，各自已制訂其職權範圍。
D.2.2	董事會轄下各委員會的職權範圍應規定該委員會要向董事會匯報其決定或建議，除非該等委員會受法律或監管限制所限而不能作此匯報(例如因監管規定而限制披露)。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事會轄下委員會於董事會會議向董事會匯報其決定及建議。

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「[C]」/ 解釋「[E]」	企業管治常規
D.3	企業管治職能		
D.3.1	<p>董事會(或履行此職能的委員會)的職權範圍應包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 制定及檢討公司的企業管治政策及常規，並向董事會提出建議； — 檢討及監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展； — 檢討及監察公司在遵守法律及監管規定方面的政策及常規； — 制定、檢討及監察僱員及董事的操守準則及合規手冊(如有)；及 — 檢討公司遵守企業管治守則的情況及在企業管治報告內的披露。 	C	<ul style="list-style-type: none"> • 審核委員會之職權範圍已於2015年2月26日通過，包括由董事會轉授以下之企業管治職能： <ol style="list-style-type: none"> 1. 制訂及檢討本公司之企業管治政策及常規，並向董事會提出建議； 2. 檢討及監察董事及高級管理人員之培訓及持續專業發展； 3. 檢討及監察本公司遵守法律及監管規定之政策及常規； 4. 制訂、檢討及監察僱員及董事之操守準則及合規手冊(如有)；及 5. 檢討本公司遵守企業管治守則之情況及企業管治報告所作之披露。 • 於2021年3月舉行之審核委員會會議，審核委員會認為本公司已遵守上述企業管治職能，及審核委員會成員已審查本公司之企業管治及遵守法律及監管規定之政策及常規，其中包括： <ol style="list-style-type: none"> (1) 反欺詐及反賄賂政策； (2) 打擊洗錢政策； (3) 董事會成員多元化政策； (4) 競爭遵守政策； (5) 董事提名政策； (6) 僱員行為守則； (7) 資訊安全政策； (8) 傳媒、公眾參與及企業捐獻政策； (9) 董事進行證券交易的標準守則； (10) 委任第三方代表政策； (11) 處理機密資料、消息披露，以及買賣證券之政策； (12) 私隱政策及收集個人資料聲明； (13) 處理舉報有關財務匯報、內部監控或其他事宜之可能屬不當行為之程序； (14) 制裁合規政策；及 (15) 股東通訊政策。
D.3.2	<p>董事會應負責履行D.3.1條職權範圍所載的企業管治職責，亦可將責任指派予一個或多個委員會。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> • 董事會已轉授企業管治職責之履行責任予審核委員會。列於上文第D.3.1項之審核委員會之職權範圍已包括由董事會轉授之企業管治職能。

參考守則	守則條文	遵守「(C)」/ 解釋「(E)」	企業管治常規																																		
E.	與股東的溝通																																				
E.1	有效溝通																																				
	企業管治原則 董事會應負責與股東持續保持對話，尤其是藉股東週年大會或其他股東大會與股東溝通及鼓勵他們的參與。																																				
E.1.1	在股東大會上，會議主席應就每項實際獨立的事宜個別提出決議案。除非有關決議案之間相互依存及關連，合起來方成一項重大建議，否則公司應避免「捆扎」決議案。若要「捆扎」決議案，公司應在會議通告解釋原因及當中涉及的重大影響。	C	<ul style="list-style-type: none"> 每項實際獨立的事宜，均在本公司股東大會上以個別決議案提呈，包括選舉個別董事。 																																		
E.1.2	<p>— 董事會主席應出席股東週年大會，並邀請審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及任何其他委員會（視何者適用而定）的主席出席。若有關委員會主席未克出席，董事會主席應邀請另一名委員出席在股東週年大會上回答提問。</p> <p>— 董事會轄下的獨立委員會（如有的）主席亦應在任何批准以下交易的股東大會上回應問題，即關連交易或任何其他須經獨立批准的交易。</p> <p>— 公司的管理層應確保外聘核數師出席股東週年大會，回答有關審計工作，編製核數師報告及其內容，會計政策以及核數師的獨立性等問題。</p>	C	<ul style="list-style-type: none"> 於2020年，主席以及審核委員會、薪酬委員會及提名委員會各主席均有出席2020年度股東週年大會，並於會上回答提問。 董事於2020年度股東週年大會出席率如下： <table border="1"> <thead> <tr> <th>董事會成員</th> <th>出席次數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">執行董事</td> </tr> <tr> <td>李澤鉅 (主席及提名委員會主席[^])</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>甘慶林</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>葉德銓</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>鍾慎強*</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>趙國雄*</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>周偉淦*</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>鮑綺雲*</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>吳佳慶*</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">獨立非執行董事</td> </tr> <tr> <td>張英潮* (審核委員會主席)</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>周年茂*</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>洪小蓮* (薪酬委員會主席)</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>羅時樂*</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>羅弼士*</td> <td>1/1</td> </tr> <tr> <td>柏聖文^{^^}</td> <td>不適用</td> </tr> </tbody> </table> <p>* 通過視象會議出席。 [^] 自2020年12月1日起調任為提名委員會成員。 ^{^^} 自2020年11月30日起獲委任為獨立非執行董事、審核委員會及提名委員會成員；及自2020年12月1日起獲委任為提名委員會主席。在2020年任職期間未有舉行股東週年大會。</p> <ul style="list-style-type: none"> 於2020年，本公司外聘核數師出席股東週年大會，並可於會上回答問題。 	董事會成員	出席次數	執行董事		李澤鉅 (主席及提名委員會主席 [^])	1/1	甘慶林	1/1	葉德銓	1/1	鍾慎強*	1/1	趙國雄*	1/1	周偉淦*	1/1	鮑綺雲*	1/1	吳佳慶*	1/1	獨立非執行董事		張英潮* (審核委員會主席)	1/1	周年茂*	1/1	洪小蓮* (薪酬委員會主席)	1/1	羅時樂*	1/1	羅弼士*	1/1	柏聖文 ^{^^}	不適用
董事會成員	出席次數																																				
執行董事																																					
李澤鉅 (主席及提名委員會主席 [^])	1/1																																				
甘慶林	1/1																																				
葉德銓	1/1																																				
鍾慎強*	1/1																																				
趙國雄*	1/1																																				
周偉淦*	1/1																																				
鮑綺雲*	1/1																																				
吳佳慶*	1/1																																				
獨立非執行董事																																					
張英潮* (審核委員會主席)	1/1																																				
周年茂*	1/1																																				
洪小蓮* (薪酬委員會主席)	1/1																																				
羅時樂*	1/1																																				
羅弼士*	1/1																																				
柏聖文 ^{^^}	不適用																																				
E.1.3	就股東週年大會而言，公司應安排在大會舉行前至少足二十個營業日向股東發送通知，而就所有其他股東大會而言，則須在大會舉行前至少足十個營業日發送通知。	C	<ul style="list-style-type: none"> 本公司已在2020年度股東週年大會舉行前至少足二十個營業日向股東發送有關通知。 																																		

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規
E.1.4	董事會應制訂股東通訊政策，並定期檢討以確保其成效。	C	<ul style="list-style-type: none"> • 於2015年2月，董事會制訂股東通訊政策，並已於2015年6月登載於本公司網站。該政策將定期作出檢討以確保其成效。 • 有關股東權利以(其中包括)召開股東大會及對本公司作出查詢之資料如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 本公司僅有一種類別股份。所有股份擁有相同之投票權及有權享有所宣派之股息。章程細則已列出股東之權利。 2. 根據章程細則列明之規定及程序，兩名或以上持有本公司不少於十分之一繳足股本之股東或任何一名(為一間認可結算所(或其代名人))持有本公司不少於十分之一繳足股本之股東，可根據章程細則第73條向董事會要求召開股東特別大會。召開會議之目的必須列明於有關書面要求內，並由提出該請求之人士簽署及送達本公司於香港的主要辦事處。該通知須載有(其中包括)擬於股東大會上提呈之決議案之詳情、提呈該決議案之原因及提出有關決議案之股東於該建議中之任何重大利益。 3. 根據章程細則第115條，倘股東擬推選個別人士(將於股東大會上膺選連任董事除外)於股東大會(包括股東週年大會)上選舉為董事，於本公司不時規定之期限，須向公司秘書遞交書面通知，表示有意推選個別人士選舉為董事。遞交該書面通知之期限為就選舉董事而指定召開之股東大會之通告寄發日期翌日起計的七天期間。倘遞交該書面通知之期限有別，該期限無論如何不少於七天，由不早於上述大會通告發出日期翌日起，直至不遲於該股東大會日期前七天為止。該書面通知須附上一份由獲提議推選之候選人發出其願意參選為董事之經簽署書面通知。 4. 於進行投票表決時，按章程細則規定任何股份當時附有之任何特別權利、特權或限制之規限下，每位親自出席之股東、委派代表或(倘若股東為公司)其正式獲授權代表，可就股東名冊中以其名義登記之每股股份投一票。於投票表決時，有權投一票以上之股東毋須以同一方式盡投其票數。 5. 按章程細則第176條，股東有權選擇以印刷本或電子方式收取本公司刊發之公司通訊。 6. 透過中央結算及交收系統(中央結算系統)持有股份之股東，可不時透過香港中央結算有限公司通知本公司，以表明擬收取本公司之公司通訊。 7. 股東及其他持份者可透過公司秘書(地址為香港皇后大道中2號長江集團中心7樓)以書面向董事會提出查詢及關注事項。
E.1.5	本公司應訂有派付股息的政策並於年報內披露。	C	<ul style="list-style-type: none"> • 本公司自2019年1月起採納股息政策，據此，董事會致力維持最有利之資本結構及投資級別信貸評級，為股東締造回報，並確保本公司具備充裕財務資源以推動業務增長及把握投資機會。在考慮業務狀況、市場機遇及維持本公司強健投資級別信貸評級下，董事會力求維持與本公司盈利增長及長遠發展方針一致之持續股息分派。

參考守則	守則條文	遵守((C))/ 解釋((E))	企業管治常規																																										
E.2	以投票方式表決																																												
	企業管治原則 本公司應確保股東熟悉以投票方式進行表決的詳細程序。																																												
E.2.1	大會主席應確保在會議上向股東解釋以投票方式進行表決的詳細程序，並回答股東有關以投票方式表決的任何提問。	C	<ul style="list-style-type: none"> 於2020年度股東週年大會上，大會主席(經公司秘書)解釋以投票方式進行表決之詳細程序，並回答股東提問。 於2020年度股東週年大會上，大會主席行使章程細則賦予之權力，就股東週年大會通告內之各項決議案進行投票表決。 本公司香港股份登記處之代表獲委任為2020年度股東週年大會的監票員，以監察投票及點算票數。 所有於本公司股東大會上提呈之決議案(有關程序或行政之決議案除外)均透過投票方式進行表決。 誠如本公司於2020年5月14日之公告內所披露，投票贊成決議案之百分比如下： <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">於2020年度股東週年大會提呈之決議案</th> <th>投票百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">普通決議案</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>接納截至2019年12月31日止年度已審核之財務報表、董事會報告及獨立核數師報告</td> <td>99.995247%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>宣派末期股息</td> <td>100.00%</td> </tr> <tr> <td>3(1)</td> <td>選舉李澤鈺先生為連任董事</td> <td>85.366160%</td> </tr> <tr> <td>3(2)</td> <td>選舉趙國雄先生為連任董事</td> <td>75.146368%</td> </tr> <tr> <td>3(3)</td> <td>選舉張英潮先生為連任董事</td> <td>80.436940%</td> </tr> <tr> <td>3(4)</td> <td>選舉洪小蓮女士為連任董事</td> <td>92.346183%</td> </tr> <tr> <td>3(5)</td> <td>選舉羅時樂先生為連任董事</td> <td>98.687643%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>聘任德勤•關黃陳方會計師行為核數師並授權董事會釐定其酬金</td> <td>97.015936%</td> </tr> <tr> <td>5(1)</td> <td>有關授權董事會發行本公司新股</td> <td>92.571918%</td> </tr> <tr> <td>5(2)</td> <td>有關授權董事會回購本公司股份</td> <td>99.497803%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">特別決議案</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>有關批准本公司章程細則之修訂</td> <td>100.00%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 據此，所有向股東提呈之決議案均於2020年度股東週年大會上獲分別正式通過為普通決議案及特別決議案。投票表決結果已登載於本公司及港交所網站。 	於2020年度股東週年大會提呈之決議案		投票百分比	普通決議案			1	接納截至2019年12月31日止年度已審核之財務報表、董事會報告及獨立核數師報告	99.995247%	2	宣派末期股息	100.00%	3(1)	選舉李澤鈺先生為連任董事	85.366160%	3(2)	選舉趙國雄先生為連任董事	75.146368%	3(3)	選舉張英潮先生為連任董事	80.436940%	3(4)	選舉洪小蓮女士為連任董事	92.346183%	3(5)	選舉羅時樂先生為連任董事	98.687643%	4	聘任德勤•關黃陳方會計師行為核數師並授權董事會釐定其酬金	97.015936%	5(1)	有關授權董事會發行本公司新股	92.571918%	5(2)	有關授權董事會回購本公司股份	99.497803%	特別決議案			6	有關批准本公司章程細則之修訂	100.00%
於2020年度股東週年大會提呈之決議案		投票百分比																																											
普通決議案																																													
1	接納截至2019年12月31日止年度已審核之財務報表、董事會報告及獨立核數師報告	99.995247%																																											
2	宣派末期股息	100.00%																																											
3(1)	選舉李澤鈺先生為連任董事	85.366160%																																											
3(2)	選舉趙國雄先生為連任董事	75.146368%																																											
3(3)	選舉張英潮先生為連任董事	80.436940%																																											
3(4)	選舉洪小蓮女士為連任董事	92.346183%																																											
3(5)	選舉羅時樂先生為連任董事	98.687643%																																											
4	聘任德勤•關黃陳方會計師行為核數師並授權董事會釐定其酬金	97.015936%																																											
5(1)	有關授權董事會發行本公司新股	92.571918%																																											
5(2)	有關授權董事會回購本公司股份	99.497803%																																											
特別決議案																																													
6	有關批准本公司章程細則之修訂	100.00%																																											

企業管治報告(續)

參考守則	守則條文	遵守「C」/ 解釋「E」	企業管治常規
F.	公司秘書		
	企業管治原則 公司秘書在支援董事會上擔當重要角色，確保董事會成員之間資訊交流良好，以及遵循董事會政策及程序。公司秘書負責透過主席及/或董事總經理向董事會提供管治事宜方面意見，並安排董事的入職培訓及專業發展。		
F.1.1	公司秘書應是公司的僱員，對公司的日常事務有所認識。	C	<ul style="list-style-type: none"> 自於2015年1月註冊成立起，本公司已委任本公司一名僱員為本公司之公司秘書。公司秘書已確認其於截至2020年12月31日止年度內符合上市規則所要求之資格、經驗與培訓規定。 公司秘書確保董事會會議有效地進行及確保董事會程序獲得遵守。 公司秘書擬備所有董事會及其轄下委員會會議書面決議案或會議記錄(倘適當)，並記錄會上商議的重要事項及達致的決定。 公司秘書亦會就本集團投資項目須遵守之所有適用法例、規則及規例不時向董事會提供意見，以及向董事會提供有關立法、規管及企業管治之最新發展。
F.1.2	公司秘書的遴選、委任或解僱應經由董事會批准。	C	<ul style="list-style-type: none"> 公司秘書之委任及罷免乃根據章程細則經由董事會批准。
F.1.3	公司秘書應向董事會主席及/或行政總裁匯報。	C	<ul style="list-style-type: none"> 公司秘書透過主席向董事會匯報，而所有董事會成員均可取得公司秘書之意見。
F.1.4	所有董事應可取得公司秘書的意見和享用他的服務，以確保董事會程序及所有適用法律、規則及規例均獲得遵守。	C	<ul style="list-style-type: none"> 公司秘書及公司秘書處主要人員隨時向董事提供意見，並須向董事會負責，以確保董事會程序及所有適用規則及規例均獲遵守。 不時發出備忘錄及轉發其他資料(如聯交所企業管治網上培訓)，以及安排培訓予董事，以通知董事有關法律及規管之變動，以及其他有關董事履行其責任相關的事宜的最新資訊。

II. 建議最佳常規

參考建議 最佳常規	建議最佳常規	遵守 (「C」)/ 解釋 (「E」)	企業管治常規
A.	董事		
A.1	董事會		
	企業管治原則 董事會應負有領導及監控本公司的責任，並集體負責統管及監督本公司事務。 董事會應定期檢討董事向本公司履行職責所需付出的貢獻，以及有關董事是否付出足夠時間履行職責。		
	企業管治守則第A.1節內並無建議最佳常規。		
A.2	主席及行政總裁		
	企業管治原則 本公司主席及董事總經理的責任應清楚區分，以確保權力和授權分佈均衡。		
	企業管治守則第A.2節內並無建議最佳常規。		
A.3	董事會組成		
	企業管治原則 董事會應根據本公司業務而具備適當所需才識、經驗及多樣的觀點與角度。董事會中執行董事與非執行董事的組合應該保持均衡，以便能夠有效地作出獨立判斷。		
A.3.3	若有個別候任董事相互擔任對方公司的董事職務或透過參與其他公司或團體與其他董事有重大聯繫，而董事會仍認為其是獨立人士，董事會應說明原因。	C	<ul style="list-style-type: none"> 董事會認為相互擔任對方公司董事職務不應被視為與其他董事有重大聯繫，而本公司獨立非執行董事乃備受尊重及持正之專業人士，在其專屬領域中具備廣泛技能和經驗之專才，並且財政獨立，因此相互擔任對方公司董事職務不會削弱其獨立性。
A.4	委任、重選及罷免		
	企業管治原則 新董事委任程序應正式、經審慎考慮並具透明度，並應設定有秩序的董事繼任計劃。所有董事均應每隔若干時距進行重選。		
	企業管治守則第A.4節內並無建議最佳常規。		
A.5	提名委員會		
	企業管治原則 提名委員會履行職責時，須充分考慮企業管治守則第A.3及A.4節內的原則。		
	企業管治守則第A.5節內並無建議最佳常規。		
A.6	董事責任		
	企業管治原則 每名董事須時刻瞭解其作為本公司董事的職責，以及本公司的經營方式、業務活動及發展。		
	企業管治守則第A.6節內並無建議最佳常規。		

企業管治報告(續)

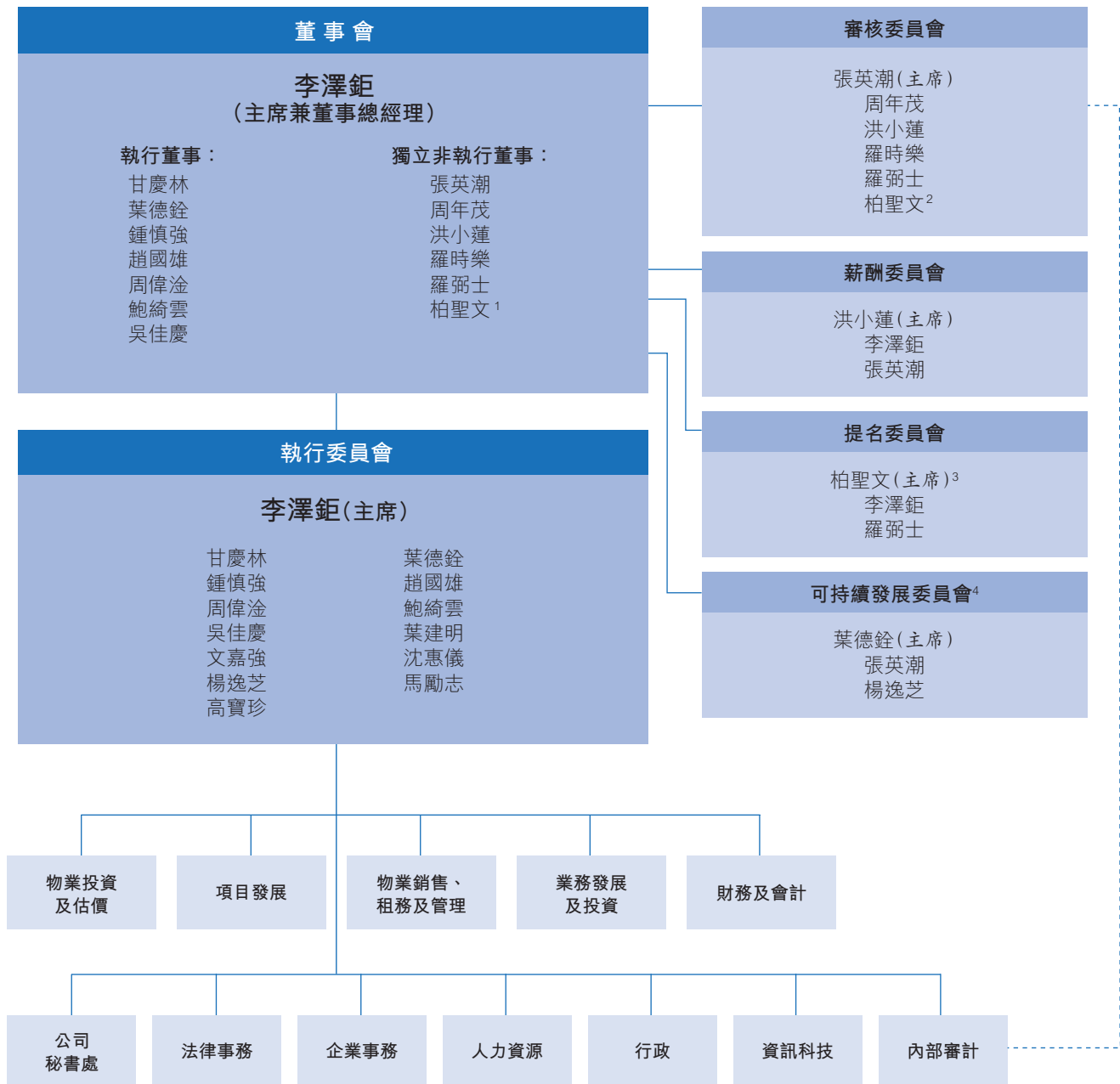
參考建議 最佳常規	建議最佳常規	遵守「[C]」/ 解釋「[E]」	企業管治常規
A.7	資料提供及使用 企業管治原則 董事應獲提供適當的適時資料，其形式及素質須使董事能夠在掌握有關資料的情況下作出決定，並能履行其職責及責任。		
企業管治守則第A.7節內並無建議最佳常規。			
B.	董事及高級管理人員的薪酬及董事會評核		
B.1	薪酬及披露的水平及組成 企業管治原則 本公司應披露其董事酬金政策及其他與薪酬相關的事宜；應設有正規而具透明度的程序，以制訂有關執行董事酬金及全體董事薪酬待遇的政策。		
B.1.6	凡董事會議決通過的薪酬或酬金安排為薪酬委員會不同意者，董事會須在下一份企業管治報告中披露其通過該項決議的原因。	不適用	<ul style="list-style-type: none"> 董事會並無通過任何曾於先前遭薪酬委員會否決之薪酬或補償安排。
B.1.7	執行董事的薪酬應有頗大部分與公司及個人表現掛鉤。	C	<ul style="list-style-type: none"> 於2020年，執行董事的薪酬結構中有大部分報酬均與公司及個人表現掛鉤。有關酌情發放之花紅詳情請參閱綜合財務報表附註第4項。
B.1.8	公司應在其年度報告內披露每名高級管理人員的酬金，並列出每名高級管理人員的姓名。	C	<ul style="list-style-type: none"> 經董事會議決，本公司高級管理人員僅由本公司執行董事組成。有關董事薪酬之詳情請參閱綜合財務報表附註第4項。
B.1.9	董事會應定期評核其表現。	E	<ul style="list-style-type: none"> 本公司的業績及股價表現，以及本公司決定留任個別董事之決定足以反映董事會或個別董事之表現。

參考建議 最佳常規	建議最佳常規	遵守「(C)」/ 解釋「(E)」	企業管治常規
C. 問責及核數			
C.1 財務匯報			
企業管治原則			
董事會應平衡、清晰及全面地評核本公司的表現、情況及前景。			
C.1.6 – C.1.7	<p>— 公司應於有關季度結束後四十五天內公佈及刊發季度財務業績，所披露的資料應足以讓股東評核公司的表現、財務狀況及前景。公司擬備季度財務業績時，應使用其半年度及年度賬目的會計政策。</p> <p>— 公司開始公佈季度財務業績後，其後的財政年度即應繼續匯報截至第三個月及第九個月的季度業績。若公司決定不繼續公佈及刊發某一季度的財務業績，應公佈作出這項決定的原因。</p>	E	<ul style="list-style-type: none"> 本公司已於有關期間後之兩個月內刊發半年度財務業績，並於有關年度後之三個月內刊發年度財務業績。此外，所有重要交易及內幕消息已根據上市規則於年內作出公佈及披露。因此，本公司股東可就本公司之業務表現、財務狀況及發展前景作出評估。本公司認為刊發季度財務業績並非必要，亦並不符合本公司及其股東之利益，反而將為股東招致與效益不相稱之成本。 基於地產物業項目的發展週期一般以三至五年為基礎，因此季度業績或不能適當反映本公司之實際表現。
C.2 風險管理及內部監控			
企業管治原則			
董事會負責評估及釐定本公司達成策略目標時所願意接納的風險性質及程度，並確保本公司設立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統。董事會應監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察，而管理層應向董事會提供有關系統是否有效的確認。			
C.2.6	董事會可於企業管治報告中披露已取得管理層對公司風險管理及內部監控系統有效性的確認。	C	詳情請參閱上文第C.2.1-C.2.5項。
C.2.7	董事會可於企業管治報告中披露任何重要關注事項的詳情。	C	詳情請參閱上文第C.2.1-C.2.5項。
C.3 審核委員會			
企業管治原則			
董事會應就如何應用財務匯報、風險管理及內部監控原則及如何維持與本公司核數師適當的關係作出正規及具透明度的安排。			

企業管治報告(續)

參考建議 最佳常規	建議最佳常規	遵守「[C]」/ 解釋「[E]」	企業管治常規
C.3.8	審核委員會應制定舉報政策及系統，讓僱員及其他與公司有往來者(如客戶及供應商)可暗中向審核委員會提出其對任何可能關於公司的不當事宜的關注。	C	<ul style="list-style-type: none"> 詳情請參閱上文第C.3.7項。
D. 董事會權力的轉授			
D.1	管理功能 企業管治原則 本公司應有一項正式的預定計劃表，列載特別要董事會批准的事項及授權管理層決定的事項。		
企業管治守則第D.1節內並無建議最佳常規。			
D.2	董事會轄下的委員會 企業管治原則 董事會轄下各委員會的成立應訂有書面的特定職權範圍，清楚列載委員會權力及職責。		
企業管治守則第D.2節內並無建議最佳常規。			
D.3	企業管治職能		
企業管治守則第D.3節內並無建議最佳常規。			
E. 與股東的溝通			
E.1	有效溝通 企業管治原則 董事會應負責與股東持續保持對話，尤其是藉股東週年大會或其他股東大會與股東溝通及鼓勵他們的參與。		
企業管治守則第E.1節內並無建議最佳常規。			
E.2	以投票方式表決 企業管治原則 本公司應確保股東熟悉以投票方式進行表決的詳細程序。		
企業管治守則第E.2節內並無建議最佳常規。			
F. 公司秘書			
企業管治原則 公司秘書在支援董事會上擔當重要角色，確保董事會成員之間資訊交流良好，以及遵循董事會政策及程序。公司秘書負責透過主席及/或董事總經理向董事會提供管治事宜方面意見，並安排董事的入職培訓及專業發展。			
企業管治守則第F節內並無建議最佳常規。			

管理架構圖



備註：

1. 於2020年11月30日獲委任
2. 於2020年11月30日獲委任
3. 於2020年12月1日獲委任為提名委員會主席
4. 於2020年12月1日成立

發展物業概覽

名日·九肚山

沙田

位處沙田九肚優越豪宅地段，背靠連綿峰巒，前臨吐露港及沙田海遼闊海景。



黃竹坑站三期

黃竹坑

坐落港鐵南港島線黃竹坑站上蓋之住宅項目，連接全城各區及商業樞紐，四通八達。



發展物業概覽(續)

SEA TO SKY

將軍澳

與港鐵公司合作發展的日出康城第8期發展項目，鄰近將軍澳港鐵康城站，交通便捷，臨海位置造就怡人景觀。



21 BORRETT ROAD 第1期

西半山

建於港島半山區罕有地段，住所空間寬敞，居高臨下，俯瞰中環商業核心及維港美景。



發展物業概覽(續)

譽天下

北京

位於北京順義中央別墅區項目，揉合藝術建築、時尚設計及瑰麗裝潢，彰顯優尚生活概念。



CHELSEA WATERFRONT

倫敦

雄據於泰晤士河北岸，Chelsea Waterfront 包括兩幢可盡覽泰晤士河遼闊河景的玻璃幕牆住宅大樓、河畔住宅，以及改建源於1902年的洛茲路發電廠。



發展物業概覽(續)

瀧珀花園

惠州

惠州瀧珀花園位於大亞灣區澳頭鎮，項目兼有低密度高檔住宅及高層豪華住宅單位，打造優質濱海城市生活。



瀧珀花園

中山

中山瀧珀花園位處於五桂山區，毗鄰秀麗湖，為中山當地的低密度高檔住宅項目。項目附設會所、商業設施及幼兒園。



發展物業概覽(續)

御翠園

北京

北京御翠園位於朝陽區，為北京市五環內罕有的聯排花園府邸及高層住宅。項目鄰近四大成熟商圈，同時被城市綠化帶環抱，兼享繁華與寧靜。



海逸豪庭

東莞

位處東莞厚街鎮橫崗水庫旁，海逸豪庭毗鄰海逸高爾夫球會，寧謐與繁華兼享，為當地珍罕豪華住宅社區，彌足收藏。



投資物業概覽



1. 長江集團中心
2. 倫敦5 Broadgate
3. 海濱廣場
4. 華人行

集團持有約1,700萬平方呎之投資物業組合，主要包括寫字樓、零售及工業物業。集團持續評估及策略性調整組合內之物業比重，適時釋放投資物業組合之潛在價值。



投資物業概覽(續)



1

1. 長江集團中心二期*

*前稱和記大廈(重建中)

1881 HERITAGE

坐落尖沙咀核心地段的1881 Heritage屬舊有建築物，為香港文化旅遊及購物消閒地標。



酒店及服務套房概覽



1	3
2	4

1及2. 九龍海逸君綽酒店

3及4. 歷山酒店



集團酒店及服務套房物業主要位於香港。



基建及實用資產業務概覽

United Energy, Dampier Bunbury Pipeline, Multinet Gas, Energy Developments

集團透過收購優質項目積極拓展固定收入業務，多元化業務組合現涵蓋基建及實用資產業務，相關營運分佈於歐洲大陸、澳洲、加拿大及英國。



ista



Reliance Home Comfort



1	2
3	4

1. Multinet Gas經營一個面積覆蓋約1,860平方公里的受規管網絡，為墨爾本東部及東南部市郊、雅拉區 (Yarra Ranges) 及南吉普斯蘭 (South Gippsland) 提供服務。
2. Energy Developments 利用堆填區沼氣、煤礦廢氣、風力及太陽能等安全、潔淨及低溫室氣體排放能源生產電力，以及提供能源解決方案予偏遠地區。
3. Dampier Bunbury Pipeline 為西澳州省主要氣體輸送管道。
4. United Energy 的配電網絡覆蓋墨爾本東部至東南部，以及摩寧頓半島 (Mornington Peninsula)。

1	2
3	4

1. ista 為一家具領導地位的輔助計量及相關服務國際供應商。
2. ista 總部設於德國埃森 (Essen)，業務範疇涵蓋硬件開發、製造、安裝和維修，亦包括計量儀用量測讀、數據收集和處理、個別用戶發單，以及能源數據管理。
3. Reliance Home Comfort 之主要服務範疇涉及加拿大安大略省之住宅及商業樓宇，向客戶提供熱水爐銷售及租賃、HVAC (暖氣、通風及空調) 設備、食水淨化與管道系統、電力裝置、家用舒適設備保養計劃及其他家居服務。
4. Reliance Home Comfort 在加拿大為超過 190 萬名客戶提供服務。

英式酒館業務概覽



集團透過收購 Greene King 加強旗下投資組合。Greene King 為具領導地位的釀酒廠及英式酒館營運商，於英格蘭、威爾斯及蘇格蘭經營英式酒館、餐廳及酒店。



1	3	4
2		5

1. 自公元 1189 年起，Ye Olde Trip to Jerusalem 成為 Greene King 優質、城市及冒險系列的英式酒館之一，這家歷史悠久的旅館坐落於諾丁漢城堡 (Nottingham Castle) 的石崖之中，吸引世界各地遊客遠道而來。著名洞窟從對鬆軟砂岩石群進行挖掘而建成。現時面積較大的地面洞窟用作酒館的後方嚕酒室。酒館下層設有最初用作釀酒廠的洞穴群，歷史可追溯至公元 1068 年城堡建造之時。
2. The Stag and Hounds 位於白金漢郡 (Buckinghamshire) Farnham Common，為 Greene King 英式酒館合作夥伴的租戶，以傳統酒館美食及精釀啤酒馳名，全日為顧客提供餐飲服務。
3. Greene King 向國民信託 (National Trust) 租入的 The George 建於 1676 年，此旅館位於倫敦南部薩瑟克 (Southwark)，為一級歷史建築，亦是區內唯一仍保留的高級旅館。
4. 位於劍橋 (Cambridge) 的 The Fort St George 是於 2020 年 7 月新冠疫情限制放寬後首批重新開業的 Greene King 英式酒館之一。該酒館向英國媒體展示 Greene King 的全新防疫措施，以確保員工及顧客的安全。
5. Greene King 英式酒館 PUBSAFE 皆兌現承諾，旗下所有重新開業的酒館，均保障員工及讓顧客安全進行社交互動。Greene King 對顧客作出 5 大承諾，包括消毒雙手及酒館整體實施保持安全社交距離措施。



飛機租賃概覽

飛機租賃業務為集團提供中、長期收入來源。本集團(包括合營企業權益)擁有窄體飛機及寬體飛機，平均機齡為6.8年，而平均餘下租賃期為4.5年。



1	
2	

1. 集團租予Transavia France之737-800客機

2. 集團租予Azur Air之777-367ER客機

基建業務經濟收益概覽

集團透過擁有基建業務之相關經濟收益，包括Park'N Fly、Northumbrian Water、Australian Gas Networks、Wales & West Gas Networks、UK Rails及Dutch Enviro Energy的權益，強化其穩健固定收入基礎。



1. 荷蘭轉廢為能公司 Dutch Enviro Energy
2. 澳洲天然氣配氣商 Australian Gas Networks
3. 加拿大機場外圍停車場設施公司 Park'N Fly
4. 威爾斯及英格蘭西南部配氣服務網絡商 Wales & West Gas Networks
5. 英格蘭及威爾斯受規管食水及污水處理公司 Northumbrian Water
6. 英國鐵路車輛租賃公司 UK Rails

1	2
3	4
5	6

主要物業表

2020年12月31日

A. 發展中或待發展之物業

名稱	地段號碼 / 地點	集團 所佔權益	地盤面積 約數 (平方呎)
香港			
半山21 Borrett Road	I.L. 8949	100.0%	112,892
沙田名日·九肚山	S.T.T.L. 614	100.0%	67,802
元朗一地盤	Lot 4328 in D.D. 124	100.0%	110,222
屯門一地盤	T.M.T.L. 463	40.9%	266,945
油塘兩地盤	Y.T.I.L. 45	100.0%	83,668
觀塘一地盤	Lot No. 1069 in Survey District No. 3	100.0%	217,076
大埔鳳園一地盤	D.D. 11 若干地段	100.0%	747,564
元朗一地盤	Lot 1457 R.P. in D.D. 123 Y.L.	60.0%	8,610,937
北區一地盤	若干地段	100.0%	1,206,353
元朗若干地盤	若干地段	100.0%	2,095,602
大埔若干地盤	若干地段	100.0%	133,472
內地			
譽天下	北京	100.0%	560,283
逸翠園	北京	100.0%	1,052,720
北新嘉園	北京	100.0%	2,759,132
盈峰翠邸	長沙	100.0%	543,878
御峰	重慶	95.0%	9,062,440
御南灣	大連	100.0%	3,007,111
海逸豪庭	東莞	99.8%	7,760,923
御湖名邸	廣州	80.0%	639,776
逸翠莊園	廣州	100.0%	3,476,740
瀧珀花園	惠州	100.0%	861,672
高逸尚城	上海	60.0%	754,019
御沁園	上海	85.0%	326,792

集團所佔 樓面面積約數 (平方呎)	現時土地用途	完成階段	估計完成日期
286,163	住宅	已完成	已完成
149,123	住宅	內部裝修	2022年9月
244,084	住宅	上蓋工程進行中	2022年1月
138,876	住宅	地基工程	2022年11月
142,073	住宅	地基工程	2024年6月
418,339	住宅	地基工程	2024年6月
1,089,145	住宅	計劃中	2025年6月
-	農地	計劃中	-
-	農地	計劃中	-
-	農地	計劃中	-
-	農地	計劃中	-
-	農地	計劃中	-
487,766	住宅	內部裝修	2021年6月
2,814,114	住宅/商業	上蓋工程進行中	2022年12月
861,112	住宅	計劃中	-
1,065,626	住宅	計劃中	2023年9月
189,401	商業	上蓋工程進行中	2022年6月
3,335,073	住宅/商業	地盤平整	2023年9月
3,587,556	住宅/商業	地盤平整	2024年6月
4,099,229	住宅/商業	地盤平整	2025年6月
16,080,544	住宅/商業	計劃中	-
1,911,453	住宅	計劃中	2023年12月
977,050	住宅	計劃中	2024年6月
762,569	商業	計劃中	-
1,230,876	住宅	上蓋工程完成	2021年1月
554,918	住宅	上蓋工程進行中	2021年5月
930,536	住宅	地基工程	2022年3月
898,989	住宅	計劃中	2022年11月
1,793,036	住宅	計劃中	2023年9月
1,965,845	住宅	計劃中	2024年6月
1,094,298	住宅/商業	計劃中	2025年6月
266,795	住宅	上蓋工程完成	2021年3月
479,603	住宅	上蓋工程進行中	2023年9月
495,538	住宅	上蓋工程進行中	2021年6月
123,569	住宅	上蓋工程進行中	2021年12月
1,088,112	住宅	計劃中	2023年9月
268,667	住宅	計劃中	-
2,511,842	住宅/商業	上蓋工程進行中	2021年6月
1,779,550	商業/酒店	已完成	已完成
241,930	商業	上蓋工程進行中	2021年4月
719,853	商業	上蓋工程進行中	2022年6月
284,068	住宅	上蓋工程進行中	2021年3月
220,343	住宅	計劃中	2023年3月
326,045	住宅	計劃中	2024年3月

主要物業表(續)

A. 發展中或待發展之物業(續)

名稱	地段號碼 / 地點	集團 所佔權益	地盤面積 約數 (平方呎)
內地(續)			
觀湖園	武漢	100.0%	6,882,319
柏濤灣	珠海	100.0%	2,152,780
海外			
切爾西 Chelsea Waterfront	英國倫敦	95.0%	237,979
Convoys Wharf 一地盤	英國倫敦	100.0%	1,742,400
Teversham Road, Fulbourn 一地盤	英國劍橋郡	100.0%	737,327
Bukit Timah Road 一地盤	新加坡	100.0%	104,532

B. 本集團佔有發展權益之物業

名稱	地段號碼 / 地點	地盤面積 約數 (平方呎)
香港		
深水埗愛海頌	N.K.I.L. 6506	80,805
將軍澳 Sea to Sky	T.K.O.T.L. 70 R.P., Site H	179,090
香港仔黃竹坑站(第三期)	A.I.L. 467, Site C	240,928

集團所佔 樓面面積約數 (平方呎)	現時土地用途	完成階段	估計完成日期
657,620	住宅/商業	上蓋工程進行中	2021年10月
566,633	住宅	計劃中	2022年9月
1,661,677	住宅/商業	計劃中	2023年6月
2,852,434	住宅	計劃中	2024年3月
4,399,507	住宅/商業	計劃中	2025年6月
4,373,437	住宅/商業/酒店	計劃中	-
1,202,801	住宅/商業	計劃中	2024年6月
1,354,314	住宅	計劃中	2025年6月
134,214	住宅/商業	外牆工程及內部裝修	2022年8月
4,468	商業	上蓋工程進行中	2022年11月
103,987	住宅	上蓋工程進行中	2023年1月
124,784	住宅	上蓋工程進行中	2023年9月
127,120	住宅/商業	上蓋工程進行中	2024年1月
7,320	商業	計劃中	2022年11月
415,383	住宅/商業	計劃中	2024年12月
226,082	住宅/商業	計劃中	2025年3月
222,772	住宅/商業	計劃中	2025年12月
2,189,149	住宅/商業/酒店	計劃中	-
35,532	住宅	計劃中	2023年4月
55,668	住宅	計劃中	2023年12月
241,470	住宅	計劃中	2024年5月
發展物業 樓面面積約數 (平方呎)	現時土地用途	完成階段	估計完成日期
595,702	住宅/商業	內部裝修	2021年3月
1,044,104	住宅	內部裝修	2021年3月
505,903	商業	地基工程	2023年6月
999,966	住宅	地基工程	2024年12月

主要物業表(續)

C. 投資或自用之物業

名稱	地段號碼/地點	集團所佔權益
香港		
中環長江集團中心	I.L. 8887	100.0%
紅磡海濱廣場 1 座及 2 座	Sections A, B & R.P. of H.H.M.L. 6 及延伸部分	100.0%
中環和記大廈	I.L. 8286	100.0%
香港仔 THE HUB	A.I.L. 399	100.0%
青衣和記電訊大廈(部分單位)	T.Y.T.L. 139 section A	100.0%
中環華人行	I.L. 2317	100.0%
紅磡黃埔花園(部分單位)	K.I.L. 10750 sections A to H & J to L	100.0%
荃灣海之戀商場	T.W.T.L. 401	100.0%
香港仔香港仔中心(部分單位)	A.I.L. 302 & 304	100.0%
尖沙咀港景匯商場	K.I.L. 11086 R.P.	85.0%
尖沙咀 1881 Heritage	K.I.L. 11161 R.P.	100.0%
紅磡灣海韻軒-海景酒店	K.I.L. 11103	100.0%
紅磡灣海灣軒-海景酒店及九龍海灣酒店	K.I.L. 11110	100.0%
天水圍嘉湖海逸酒店	T.S.W.T.L. 4	98.5%
馬鞍山海澄軒-海景酒店	S.T.T.L. 461	100.0%
紅磡九龍海逸君綽酒店	Sections A, B & R.P. of H.H.M.L. 6 及延伸部分	100.0%
紅磡都會海逸酒店	K.I.L. 11077	100.0%
北角港島海逸君綽酒店	I.L. 7106 s.A 及延伸部分	發展權益
北角海逸酒店	I.L. 8885	100.0%
尖沙咀九龍酒店	K.I.L. 10737	100.0%
北角歷山酒店	I.L. 8920	100.0%
尖沙咀喜來登酒店及商場	K.I.L. 9172	39.0%
九龍城 8 度海逸酒店	K.I.L. 4013 R.P.	100.0%
葵涌雍澄軒	K.C.T.L. 467 R.P.	100.0%
青衣青逸酒店	T.Y.T.L. 140	100.0%
青衣華逸酒店	T.Y.T.L. 140	100.0%
葵涌和黃物流中心(部分單位)	K.C.L. 4 及延伸部分	100.0%
葵涌屈臣氏中心	K.C.T.L. 258	100.0%
紅磡康力投資大廈	Subsection 1 of section O of K.M.L. 40	100.0%
內地		
世紀匯	深圳	80.0%
梅龍鎮廣場	上海	60.0%
嘉里不夜城	上海	24.8%
北京長城飯店	北京	49.8%
瀋陽麗都索菲特酒店	瀋陽	29.0%
海外		
5 Broadgate	英國倫敦	100.0%
1 & 2 Heuston South Quarter	愛爾蘭都柏林	100.0%
位於英格蘭、威爾斯及蘇格蘭多個物業	英國	100.0%
位於英格蘭、威爾斯及蘇格蘭多個物業	英國	100.0%

主要物業表附註：

1. 本物業表並不包括比重輕微之海外物業、農地及完成待售之物業。
2. 本物業表並不包括聯營公司擁有之物業。
3. 本集團佔有發展權益之物業乃由合作者提供土地，本集團負責興建之費用，或需要時兼付地價，收入/發展利潤/建成後樓宇由雙方按合作發展協議條款分享。

集團所佔 樓面面積約數 (平方呎)	現時用途	契約年期
1,289,356	寫字樓/零售	中期契約
938,308	寫字樓/零售	長期契約
493,577	重建中	長期契約
342,868	寫字樓	長期契約
300,268	寫字樓	中期契約
258,751	寫字樓/零售	長期契約
1,713,990	零售	長期契約
436,476	零售	中期契約
345,026	零售	長期契約
143,040	零售	中期契約
140,180	零售/酒店	中期契約
1,283,918	酒店	中期契約
1,156,516	酒店	中期契約
651,990	酒店	中期契約
602,778	酒店	中期契約
633,487	酒店	長期契約
461,309	酒店	中期契約
444,988	酒店	中期契約
343,078	酒店	中期契約
329,486	酒店/零售	中期契約
322,917	酒店	中期契約
260,061	酒店/零售	長期契約
230,565	酒店	長期契約
228,087	酒店	中期契約
213,233	酒店	中期契約
211,111	酒店	中期契約
4,705,141	工業/寫字樓	中期契約
687,200	工業	中期契約
508,888	重建中	中期契約
454,346	零售	中期契約
659,611	零售/寫字樓	短期契約
112,978	零售/寫字樓	中期契約
437,393	酒店	短期契約
252,090	酒店	中期契約
1,171,348	寫字樓	長期契約
242,115	寫字樓	永久業權
873,570	住宅	永久業權
2,400萬	英式酒館業務	永久業權
200萬	英式酒館業務	長期及中期契約

綜合收益表

截至2020年12月31日止年度

	附註	2020 百萬元	2019 百萬元
集團收入		59,825	82,382
攤佔合營企業之收入		14,327	13,937
總額	(3)	74,152	96,319
集團收入		59,825	82,382
收取合營企業利息		1,918	1,966
投資及其他收益		3,072	3,122
營運成本			
物業及有關成本		(19,612)	(42,546)
英式酒館產品及有關成本		(5,853)	(1,763)
薪金及有關支出		(6,973)	(4,452)
利息及其他融資成本		(1,689)	(1,291)
折舊		(3,445)	(2,192)
其他支出		(804)	(896)
		(38,376)	(53,140)
金融工具之得益		190	2,190
投資物業之公平值變化		(1,106)	228
固定資產減值		(1,024)	–
攤佔合營企業之溢利		518	587
攤佔聯營公司之溢利		189	175
除稅前溢利	(4)	25,206	37,510
稅項	(5)	(7,417)	(7,464)
除稅後溢利		17,789	30,046
應佔溢利			
非控股股東		(957)	(371)
永久資本證券		(500)	(541)
股東應佔溢利		16,332	29,134
每股溢利	(6)	\$4.42	\$7.89

綜合全面收益表

截至2020年12月31日止年度

	2020 百萬元	2019 百萬元
除稅後溢利	17,789	30,046
將轉入收益表之其他全面收益		
伸算香港以外業務財務報表匯兌得益(虧損)	8,227	(304)
作對沖用銀行借款之伸算匯兌得益(虧損)	(855)	106
衍生金融工具之得益(虧損)		
淨投資對沖	(5,495)	(1,197)
現金流對沖	(339)	84
投資之公平值變化	7	1
攤佔合營企業之其他全面虧損	(329)	(228)
伸算香港以外業務財務報表匯兌虧損轉入收益表	456	460
不可轉入收益表之其他全面收益		
重新計量界定福利責任之虧損	(129)	(117)
攤佔合營企業及聯營公司之其他全面虧損	(49)	(114)
其他全面收益	1,494	(1,309)
全面收益總額	19,283	28,737
應佔全面收益總額		
非控股股東	(1,277)	(260)
永久資本證券	(500)	(541)
股東應佔全面收益總額	17,506	27,936

綜合財務狀況表

2020年12月31日結算

	附註	2020 百萬元	2019 百萬元
非流動資產			
固定資產	(8)	95,101	97,519
投資物業	(9)	128,683	119,832
合營企業	(10)	62,467	59,371
聯營公司	(11)	7,077	7,000
投資	(12)	16,787	16,924
商譽	(13)	6,655	6,492
遞延稅項資產	(14)	3,102	2,688
其他非流動資產	(15)	8,096	7,716
		327,968	317,542
流動資產			
待售物業	(16)	121,737	121,930
應收賬款、預付款項及其他	(17)	10,414	6,754
應收貸款		1,065	1,527
銀行結存及定期存款		59,519	60,304
		192,735	190,515
流動負債			
應付賬款、應付費用及其他	(18)	21,336	21,970
銀行及其他借款	(19)	22,887	6,841
客戶訂金		22,303	15,459
稅項準備		4,297	5,488
		70,823	49,758
流動資產淨值		121,912	140,757
非流動負債			
銀行及其他借款	(19)	55,006	73,241
遞延稅項負債	(14)	14,938	13,836
租賃負債	(20)	6,980	6,636
衍生金融工具	(21)	5,568	3,218
退休金負債	(22)	170	136
		82,662	97,067
資產淨值		367,218	361,232
上列項目代表：			
股本及股本溢價	(23)	245,639	245,639
儲備		109,000	98,614
股東權益		354,639	344,253
永久資本證券	(24)	6,200	11,670
非控股股東權益		6,379	5,309
權益總額		367,218	361,232

李澤鈺
董事

葉德銓
董事

綜合權益變動表

截至2020年12月31日止年度

	股東權益				永久 資本證券 百萬元	非控股 股東權益 百萬元	權益總額 百萬元
	股本 百萬元	股本溢價 百萬元	儲備(附註) 百萬元	總額 百萬元			
2019年1月1日結餘	3,694	241,945	77,881	323,520	11,670	5,838	341,028
除稅後溢利	-	-	29,134	29,134	541	371	30,046
其他全面收益							
伸算香港以外業務財務報表匯兌虧損	-	-	(194)	(194)	-	(110)	(304)
作對沖用銀行借款之伸算匯兌得益	-	-	106	106	-	-	106
衍生金融工具之得益(虧損)							
淨投資對沖	-	-	(1,197)	(1,197)	-	-	(1,197)
現金流對沖	-	-	84	84	-	-	84
投資之公平值變化	-	-	1	1	-	-	1
攤估合營企業及聯營公司之其他全面虧損	-	-	(342)	(342)	-	-	(342)
伸算香港以外業務財務報表匯兌虧損轉入收益表	-	-	468	468	-	(8)	460
重新計量界定福利責任之虧損	-	-	(124)	(124)	-	7	(117)
全面收益總額	-	-	27,936	27,936	541	260	28,737
非控股股東權益變化	-	-	-	-	-	(250)	(250)
永久資本證券分派	-	-	-	-	(541)	-	(541)
已派予非控股股東股息	-	-	-	-	-	(539)	(539)
已派予股東股息							
2018年末期股息每股\$1.43	-	-	(5,282)	(5,282)	-	-	(5,282)
2019年中期股息每股\$0.52	-	-	(1,921)	(1,921)	-	-	(1,921)
2019年12月31日結餘	3,694	241,945	98,614	344,253	11,670	5,309	361,232
2020年1月1日結餘	3,694	241,945	98,614	344,253	11,670	5,309	361,232
除稅後溢利	-	-	16,332	16,332	500	957	17,789
其他全面收益							
伸算香港以外業務財務報表匯兌得益	-	-	7,911	7,911	-	316	8,227
作對沖用銀行借款之伸算匯兌虧損	-	-	(855)	(855)	-	-	(855)
衍生金融工具之虧損							
淨投資對沖	-	-	(5,495)	(5,495)	-	-	(5,495)
現金流對沖	-	-	(339)	(339)	-	-	(339)
投資之公平值變化	-	-	7	7	-	-	7
攤估合營企業之其他全面虧損	-	-	(378)	(378)	-	-	(378)
伸算香港以外業務財務報表匯兌虧損轉入收益表	-	-	456	456	-	-	456
重新計量界定福利責任之虧損	-	-	(133)	(133)	-	4	(129)
全面收益總額	-	-	17,506	17,506	500	1,277	19,283
非控股股東權益變化	-	-	-	-	-	(15)	(15)
發行永久資本證券	-	-	-	-	6,200	-	6,200
發行永久資本證券之成本	-	-	(29)	(29)	-	-	(29)
贖回永久資本證券	-	-	-	-	(11,670)	-	(11,670)
永久資本證券分派	-	-	-	-	(500)	-	(500)
已派予非控股股東股息	-	-	-	-	-	(192)	(192)
已派予股東股息							
2019年末期股息每股\$1.58	-	-	(5,835)	(5,835)	-	-	(5,835)
2020年中期股息每股\$0.34	-	-	(1,256)	(1,256)	-	-	(1,256)
2020年12月31日結餘	3,694	241,945	109,000	354,639	6,200	6,379	367,218

綜合權益變動表(續)

附註：儲備

	業務 合併儲備 百萬元	股本 贖回儲備 百萬元	匯兌儲備 百萬元	對沖儲備 百萬元	重估儲備 百萬元	保留溢利 百萬元	總額 百萬元
2019年1月1日結餘	(69,014)	166	(2,742)	262	(8)	149,217	77,881
除稅後溢利	-	-	-	-	-	29,134	29,134
其他全面收益	-	-	(769)	(192)	1	(238)	(1,198)
已派予股東股息							
2018年末期股息每股\$1.43	-	-	-	-	-	(5,282)	(5,282)
2019年中期股息每股\$0.52	-	-	-	-	-	(1,921)	(1,921)
2019年12月31日結餘	(69,014)	166	(3,511)	70	(7)	170,910	98,614
2020年1月1日結餘	(69,014)	166	(3,511)	70	(7)	170,910	98,614
除稅後溢利	-	-	-	-	-	16,332	16,332
其他全面收益	-	-	1,895	(546)	7	(182)	1,174
發行永久資本證券之成本	-	-	-	-	-	(29)	(29)
已派予股東股息							
2019年末期股息每股\$1.58	-	-	-	-	-	(5,835)	(5,835)
2020年中期股息每股\$0.34	-	-	-	-	-	(1,256)	(1,256)
2020年12月31日結餘	(69,014)	166	(1,616)	(476)	-	179,940	109,000

於年終結算日，匯兌儲備包括淨投資對沖累計虧損\$4,553,000,000（2019年12月31日－得益\$1,797,000,000，2019年1月1日－得益\$2,888,000,000）。

綜合現金流量表

截至2020年12月31日止年度

	附註	2020 百萬元	2019 百萬元
經營業務			
營運產生之現金	(一)	30,363	42,355
已收利息		2,212	4,080
已付利得稅		(8,278)	(4,520)
經營業務之現金流入淨額		24,297	41,915
投資業務			
合營企業投資/貸款		(87)	(658)
合營企業股息/還款		715	1,047
聯營公司現金分派		190	517
投資股息/分派		482	867
減少應收貸款		–	10,230
收購Greene King plc(「Greene King」)		–	(24,950)
購入投資		(125)	(16)
購入投資物業		(8,608)	(260)
購入飛機		–	(3,546)
購入其他固定資產		(1,324)	(677)
售出投資物業		–	398
售出飛機		996	286
售出其他固定資產		221	138
售出投資		–	665
已收對沖工具現金淨額		276	1,117
投資業務之現金支出淨額		(7,264)	(14,842)
融資活動			
借入銀行及其他借款		11,718	1,512
償還銀行及其他借款		(15,314)	(13,465)
償付租賃負債		(66)	(125)
發行永久資本證券		6,171	–
贖回永久資本證券		(11,670)	–
永久資本證券分派		(536)	(541)
已派予非控股股東股息		(192)	(539)
已派予股東股息		(7,091)	(7,203)
減少非控股股東注資		(15)	(250)
已付利息及其他融資成本		(2,385)	(2,136)
融資活動之現金支出淨額		(19,380)	(22,747)
現金及現金等值項目增加(減少)淨額		(2,347)	4,326
匯兌差額		1,120	(302)
1月1日現金及現金等值項目		59,441	55,417
12月31日現金及現金等值項目		(二)	58,214

綜合現金流量表(續)

附註：

(一) 營運產生之現金

	2020 百萬元	2019 百萬元
除稅前溢利	25,206	37,510
利息收入	(2,716)	(3,989)
利息及其他融資成本	1,689	1,291
投資股息/分派	(948)	(999)
折舊	3,445	2,192
金融工具之得益	(190)	(2,190)
投資物業之公平值變化	1,106	(228)
固定資產減值	1,024	–
攤佔合營企業之溢利	(518)	(587)
攤佔聯營公司之溢利	(189)	(175)
其他	122	349
營運資金變動		
減少待售物業	3,674	21,036
增加應收賬款、預付款項及其他	(3,552)	(1,258)
(增加)減少應收貸款	(1,252)	5,906
(增加)減少受限制銀行結存	(442)	445
增加(減少)應付賬款、應付費用及其他	(2,095)	1,216
增加(減少)客戶訂金	5,999	(18,164)
	2,332	9,181
	30,363	42,355

(二) 現金及現金等值項目

	2020 百萬元	2019 百萬元
銀行結存及定期存款	59,519	60,304
減：受限制銀行結存	(1,305)	(863)
	58,214	59,441

受限制銀行結存為根據內地房地產發展之要求而將物業銷售所得存放於銀行，並於符合若干條件前被限制使用的銀行結存。

綜合財務報表附註

1. 一般資料

本公司乃開曼群島註冊成立獲豁免之有限責任公司，其股份於香港聯合交易所有限公司上市。註冊辦事處地址及主要營業地點列於年報內第188頁。

列載於第120頁至第161頁以港元為單位之綜合財務報表，已於2021年3月18日獲董事會核准。

2. 主要會計政策

(一) 編製基準

本綜合財務報表乃根據國際財務報告準則（「IFRSs」）按傳統歷史成本法編製，惟於（七）、（八）及（九）項所述之投資物業、投資及衍生金融工具以公平值列賬。

國際會計準則委員會已頒佈多項全新及經修訂之IFRSs。採用於2020年1月1日起會計年度生效之IFRSs對集團業績及財務狀況無重大影響。至於下列仍未生效之IFRSs，本集團現正評估其對集團業績及財務狀況之影響。經初步評估，預期採用於2021年生效之IFRSs並無重大影響。

於2021年1月1日起會計年度生效

IFRS 16之修訂
IFRS 9、國際會計準則第39號、
IFRS 7、IFRS 4及IFRS 16之修訂

2019新型冠狀病毒疫情–相關租金減免
利率基準改革–第二階段

於2022年1月1日起會計年度生效

IFRSs之修訂
IFRS 3之修訂
國際會計準則第16號之修訂
國際會計準則第37號之修訂

2018年–2020年週期之年度改進
引用概念框架
物業、廠房及設備：擬定用途前所得款項
虧損合約–履約成本

於2023年1月1日起會計年度生效

IFRS 17
國際會計準則第1號之修訂
國際會計準則第1號及
IFRS實務公告第2號之修訂
國際會計準則第8號之修訂

保險合約
將負債分類為流動或非流動
會計政策之披露

「會計估計」之定義

生效日尚未釐定

IFRS 10及國際會計準則第28號之修訂

投資者與其聯營公司或合營企業間的資產銷售或投入

綜合財務報表附註(續)

2. 主要會計政策(續)

(二) 綜合準則

本綜合財務報表包括總公司及直接與間接附屬公司截至年終結算日止之財務報表，及按(四)及(五)項所述計入集團於合營企業及聯營公司之權益。

年度內購入或售出之附屬公司、合營企業及聯營公司，本集團祇將其自購入後至年終結算日或截至售出日止期間之業績計入綜合財務報表內。因收購附屬公司而產生之商譽以成本值列賬及每年經減值評估，如有任何減值會於綜合收益表內扣除。

(三) 附屬公司

附屬公司乃本集團(i)對其具有權力；(ii)有權自參與其業務獲得可變動回報或承擔回報變動風險；及(iii)能夠使用對其權力影響所得回報之公司。

(四) 合營企業

合營企業乃根據合約安排，所有對回報有重大影響的決策均為本集團及其他擁有共同控制權的參與者共同議決之企業。

合營企業投資在綜合財務報表內之賬面值包括成本值及自購入後所佔之收益，並扣除收取之股息及減值準備。

本集團以合營企業截至2020年12月31日止之財務報表，並在需要時作出調整使其與集團會計政策一致後，將集團應攤佔之全面收益總額計入綜合財務報表內。

(五) 聯營公司

聯營公司乃本集團能對其財務及經營政策之決策擁有重大影響力而非屬於附屬公司或合營企業之公司。

聯營公司投資在綜合財務報表內之賬面值包括成本值及自購入後所佔之收益，並扣除收取之股息/分派及減值準備。

本集團以聯營公司截至2020年12月31日止之財務報表，並在需要時作出調整使其與集團會計政策一致後，將集團應攤佔之全面收益總額計入綜合財務報表內。

2. 主要會計政策(續)

(六) 固定資產

固定資產以成本值減折舊(永久業權土地除外)及減值準備列賬。如需減值在考慮其公平值及使用值後作出準備。

持作經營之物業，其租賃土地及樓宇皆於扣除估計殘值後直線折舊，當中租賃土地按其剩餘租賃期攤銷，樓宇按50年或按其所在租賃土地之剩餘租賃期之較短者折舊。

飛機於扣除估計殘值後，按預計可供使用之剩餘年數直線折舊。其他固定資產按其可供使用之年數直線折舊。

(七) 投資物業

持作收租之投資物業以公平值列賬。發展中投資物業在其公平值能被可靠地計量時或建築完成時，於較先者以公平值列賬，否則以成本值扣除減值準備列賬。公平值變化在損益內確認。

(八) 投資

投資以公平值列賬。公平值變化按投資性質及特性在其他全面收益或損益內確認。

(九) 衍生金融工具

衍生金融工具以公平值列賬，公平值變化在損益內確認。

符合對沖條件之衍生金融工具，若用作(i)公平值對沖，其公平值變化與相關被對沖的資產或負債之公平值變化在損益內確認；(ii)淨投資對沖，其公平值變化在其他全面收益內確認，累計之公平值變化於售出被對沖之投資時轉入收益表；及(iii)現金流對沖，其公平值變化在其他全面收益內確認，相關之公平值得益或虧損於被對沖現金流影響損益時轉入收益表。

綜合財務報表附註(續)

2. 主要會計政策(續)

(十) 租賃資產

集團在租賃期內有權使用的租賃資產，於初始時以未來最低租賃付款額之現值列賬，並按租賃期直線折舊。

(十一) 待售物業

待售物業以成本值及變現淨值之較低者列賬。變現淨值乃根據於年終結算日後出售及扣除成本之所得或按市場情況所作出之內部評估而決定。

物業成本包括購入成本、發展工程開支、利息及其他歸屬費用。附屬公司物業之成本在綜合財務報表內業經適當調整，以顯示本集團實際產生之成本。

(十二) 應收賬款及應收款項

應收賬款及應收款項於初始時以公平值入賬，其後按實際利率法以攤銷成本及扣除減值準備列賬。

(十三) 銀行及其他借款

銀行及其他借款於初始時以公平值入賬，其後按實際利率法以攤銷成本列賬。

(十四) 應付賬款

應付賬款於初始時以公平值入賬，其後按實際利率法以攤銷成本列賬。

(十五) 租賃負債

租賃負債於初始時以未來最低租賃付款額之現值入賬，其後按實際利率法以攤銷成本列賬。

(十六) 退休金責任

界定福利責任以估計未來現金流出數額之現值與退休金計劃資產公平值相抵後列賬。重新計量界定福利責任之得益或虧損於其他全面收益內確認。

界定福利計劃成本以預期單位記賬法將成本攤分至僱員之服務年期並計入收益表。界定供款計劃之供款於僱員提供服務時計入收益表。

2. 主要會計政策(續)

(十七) 收入確認

物業銷售收入於物業之控制權及相關之風險及回報轉移至客戶時確認。於收入確認前所收客戶之款項均列賬為客戶訂金。

物業租務及飛機租賃收入於租約期內以直線法確認。酒店及服務套房業務收入於提供服務時確認。物業及項目管理收入於服務提供後確認。英式酒館業務與基建及實用資產業務收入於提供商品及服務時確認。

(十八) 外幣兌換

以外幣結算之貨幣性資產及負債按年終結算日之兌換率伸算。外幣交易按交易日兌換率折算。匯兌差額在損益內確認。

當伸算以外幣結算之附屬公司及合營企業財務報表以納入綜合財務報表時，其資產及負債按年終結算日之兌換率伸算，而業績則按年度內之平均兌換率伸算。匯兌差額於其他全面收益內確認。

(十九) 稅項

利得稅準備乃根據本集團各個別公司之估計應納稅溢利抵扣稅務虧損後以年終結算日已頒佈適用稅率計算。

資產及負債之賬面值與其稅基金額之暫時性差異，會以適用之已頒佈稅率為基準為遞延稅項負債作出準備。暫時性可扣減差異及未到期稅務虧損，以將來可獲得用作抵扣的應納稅溢利為限，以適用之已頒佈稅率為基準確認為遞延稅項資產。

(二十) 借貸成本

借貸成本除非因直接與建造需時之物業收購及發展有關而被資本化，否則於產生時計入收益表。

綜合財務報表附註(續)

3. 收入及收益貢獻

本集團之主要業務為物業發展及投資、酒店及服務套房業務、物業及項目管理、飛機租賃、英式酒館業務和投資基建及實用資產業務。

各主要業務之收入如下：

	集團		合營企業		總額	
	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元
物業銷售	38,653	64,099	17	9	38,670	64,108
物業租務	6,603	7,302	148	148	6,751	7,450
酒店及服務套房業務	2,039	4,168	16	17	2,055	4,185
物業及項目管理	798	827	38	41	836	868
飛機租賃	2,202	2,375	618	817	2,820	3,192
英式酒館業務	9,530	3,611	–	–	9,530	3,611
基建及實用資產業務	–	–	13,490	12,905	13,490	12,905
	59,825	82,382	14,327	13,937	74,152	96,319

並以地區概括如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
香港	16,792	60,337
內地	28,425	14,713
英國	10,790	5,074
海外	18,145	16,195
	74,152	96,319

3. 收入及收益貢獻(續)

各主要業務經分配營運成本及其他收益後之收益貢獻如下：

	集團		合營企業		總額	
	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元
物業銷售	19,112	21,377	-	(5)	19,112	21,372
物業租務	5,813	6,766	122	131	5,935	6,897
酒店及服務套房業務	286	1,367	(26)	(22)	260	1,345
物業及項目管理	333	337	22	25	355	362
飛機租賃	864	1,048	255	467	1,119	1,515
英式酒館業務-經營業績	(2,467)	555	-	-	(2,467)	555
-資產減值	(995)	-	-	-	(995)	-
基建及實用資產業務	638	630	3,850	3,894	4,488	4,524
	23,584	32,080	4,223	4,490	27,807	36,570
銀行及其他借款融資成本	(1,451)	(1,291)	(1,206)	(1,313)	(2,657)	(2,604)
	22,133	30,789	3,017	3,177	25,150	33,966
金融工具之得益					1,257	2,105
房地產投資信託權益					489	494
公平值變化						
房地產投資信託					(1,067)	85
投資物業					(1,106)	228
其他					1,089	1,240
稅項						
集團					(7,417)	(7,464)
合營企業					(606)	(608)
非控股股東及永久資本證券應佔溢利					(1,457)	(912)
股東應佔溢利					16,332	29,134

各主要業務收益貢獻資料列載於年報內第14頁至第27頁之管理層討論及分析。

綜合財務報表附註(續)

4. 除稅前溢利

	2020 百萬元	2019 百萬元
除稅前溢利已扣除下列項目：		
利息及其他融資成本		
銀行及其他借款	1,956	1,984
減：資本化金額(附註(一))	(505)	(732)
	1,451	1,252
租賃負債	238	39
董事酬金(附註(二))	308	337
核數師酬金	36	31
已售物業成本	17,681	36,591
已售英式酒館產品成本	3,493	1,171
物業銷售佣金	589	1,877
物業存貨撥備	–	1,776
投資之公平值變化	533	–
應收貸款撇賬	354	–
預期信貸損失撥備	180	–
匯兌差額	–	206
及計入下列項目：		
利息收入		
銀行結存及定期存款	551	948
應收貸款	242	1,071
投資股息/分派	948	999
投資之公平值變化	–	750
政府補貼–就業支援	2,214	–
匯兌差額	231	–

附註：

(一) 用於物業發展項目的銀行及其他借款利息及其他融資成本，其資本化率與一般借款之加權平均成本 2.2% (2019 – 2.9%) 相若。

4. 除稅前溢利(續)

(二) 就董事(包括集團五名獲最高酬金之人士)參與總公司及附屬公司管理事務而付予之董事酬金如下：

	董事袍金 百萬元	薪金、津貼 及福利 百萬元	退休金 計劃供款 百萬元	酌定花紅 百萬元	入職獎金 或補償 百萬元	2020 總額 百萬元	2019 總額 百萬元
李澤鉅	0.28	58.09	5.80	26.05	–	90.22	96.88
甘慶林	0.22	24.86	2.48	0.89	–	28.45	28.66
葉德銓	0.22	23.05	2.30	2.25	–	27.82	28.37
鍾慎強	0.22	12.90	1.29	17.95	–	32.36	36.85
趙國雄	0.22	13.10	1.31	17.96	–	32.59	37.10
周偉淦	0.22	5.66	0.51	23.83	–	30.22	33.98
鮑綺雲	0.22	14.63	1.46	14.25	–	30.56	34.12
吳佳慶	0.22	14.64	1.46	17.88	–	34.20	38.67
張英潮	0.41	–	–	–	–	0.41	0.41
周年茂	0.35	–	–	–	–	0.35	0.35
洪小蓮	0.41	–	–	–	–	0.41	0.41
羅時樂	0.35	–	–	–	–	0.35	0.35
羅弼士	0.35	–	–	–	–	0.35	0.35
柏聖文	0.03	–	–	–	–	0.03	–
2020總額	3.72	166.93	16.61	121.06	–	308.32	
2019總額	3.69	166.98	16.61	149.22	–		336.50

所有董事每人收取每年\$220,000之袍金。擔任審核委員會委員及薪酬委員會委員之董事，每人每年額外分別收取\$130,000及\$60,000。擔任提名委員會委員及可持續發展委員會委員之董事，由2020年12月1日起每人每年額外分別收取\$30,000及\$30,000。

5. 稅項

	2020 百萬元	2019 百萬元
本期稅項		
香港	936	3,795
香港以外	6,159	3,041
遞延稅項	322	628
	7,417	7,464

香港利得稅準備乃根據估計應納稅溢利以稅率16.5% (2019 – 16.5%)計算。香港以外稅項準備乃根據各個別公司估計應納稅溢利以該地之已頒佈稅率計算。

綜合財務報表附註(續)

5. 稅項(續)

計入合營企業及聯營公司收益前之溢利與稅項之對賬如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
除稅前溢利	25,206	37,510
減：攤佔合營企業之溢利	(518)	(587)
攤佔聯營公司之溢利	(189)	(175)
	24,499	36,748
乘以主要營業地區香港之稅率的稅項	4,042	6,063
香港以外營業地區之稅項差額	4,088	1,976
香港以外營業地區稅率變更	146	–
股息/分派收入	(50)	(56)
投資物業公平值變化	166	(85)
稅務虧損與暫時性可扣減差異	233	171
無需課稅/不可扣稅項目	(872)	(749)
終止確認遞延稅項資產	–	139
以前年度調整	(329)	–
其他	(7)	5
稅項	7,417	7,464

6. 每股溢利

每股溢利乃根據股東應佔溢利，以年度內已發行股份3,693,400,500股(2019 – 3,693,400,500股)計算。

7. 股息

總公司本年度已派發及擬派發股息如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
已派發中期股息每股\$0.34 (2019 – \$0.52)	1,256	1,921
擬派發末期股息每股\$1.46 (2019 – \$1.58)	5,392	5,835
	6,648	7,756

於年終結算日，總公司可派發給股東之儲備金額為\$261,911,000,000 (2019 – \$259,771,000,000)。2019年之擬派發末期股息於2020年5月14日經總公司股東通過並於2020年5月29日派發。

8. 固定資產

	土地及樓宇						總值 百萬元
	已建成 百萬元	發展中 百萬元	租賃土地 百萬元	租賃物業 百萬元	飛機 百萬元	其他資產 百萬元	
成本值							
2019年1月1日	21,321	3,594	-	-	21,396	3,009	49,320
增添	133	182	-	73	3,440	455	4,283
從投資物業轉入	3,734	-	-	-	-	-	3,734
收購Greene King	40,571	-	-	7,491	-	4,898	52,960
重新分類	(8,232)	(3,776)	11,987	-	-	21	-
出售	(131)	-	-	-	(302)	(103)	(536)
匯兌差額	1,120	-	(2)	193	-	112	1,423
2019年12月31日	58,516	-	11,985	7,757	24,534	8,392	111,184
增添	425	-	-	239	-	838	1,502
重新計量	-	-	-	601	-	-	601
出售	(237)	-	-	(251)	(1,144)	(81)	(1,713)
匯兌差額	1,203	-	4	238	-	193	1,638
2020年12月31日	59,907	-	11,989	8,584	23,390	9,342	113,212
累積折舊/減值							
2019年1月1日	7,349	-	-	-	1,980	2,331	11,660
重新分類	(3,623)	-	3,623	-	-	-	-
折舊	277	-	233	109	1,199	374	2,192
出售	(29)	-	-	-	(40)	(95)	(164)
匯兌差額	(10)	-	(1)	-	-	(12)	(23)
2019年12月31日	3,964	-	3,855	109	3,139	2,598	13,665
折舊	490	-	121	532	1,199	1,103	3,445
減值	719	-	-	153	29	123	1,024
出售	(10)	-	-	(10)	(190)	(72)	(282)
匯兌差額	86	-	2	71	-	100	259
2020年12月31日	5,249	-	3,978	855	4,177	3,852	18,111
賬面淨值							
2020年12月31日	54,658	-	8,011	7,729	19,213	5,490	95,101
2019年12月31日	54,552	-	8,130	7,648	21,395	5,794	97,519

由於飛機是出租予航空公司之可移動資產，故按其所在地區作分析並不可行。其他固定資產以地區概括如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
香港	17,095	17,313
英國	58,067	58,076
其他地區	726	735
	75,888	76,124

綜合財務報表附註(續)

8. 固定資產(續)

各主要業務年度內之折舊及減值如下：

	2020		2019	
	折舊 百萬元	減值 百萬元	折舊 百萬元	減值 百萬元
物業銷售	32	–	39	–
物業租務	91	–	97	–
酒店及服務套房業務	457	–	569	–
物業及項目管理	21	–	23	–
飛機租賃	1,199	29	1,200	–
英式酒館業務	1,645	995	264	–
	3,445	1,024	2,192	–

若干英國酒館物業資產於疫情下使用量偏低而需要作出減值。該等資產的公平值及使用值評估考慮了2019新型冠狀病毒疫情對預算現金流量的估計影響及適用於該等資產所在地方的相關折現率和增長率，並於合適時由獨立估值師進行評估。

9. 投資物業

	已建成 百萬元	發展中 百萬元	總值 百萬元
2019年1月1日	123,478	–	123,478
重新分類	(13,170)	13,170	–
增添	220	24	244
出售	(401)	–	(401)
公平值變化	52	176	228
轉入固定資產/發展中物業	(3,972)	–	(3,972)
匯兌差額	255	–	255
2019年12月31日	106,462	13,370	119,832
增添	8,925	252	9,177
公平值變化	(2,284)	1,178	(1,106)
匯兌差額	780	–	780
2020年12月31日	113,883	14,800	128,683

9. 投資物業(續)

年度內，投資物業之毛租金收入及直接營運支出分別為\$6,036,000,000 (2019 – \$6,551,000,000)及\$117,000,000 (2019 – \$82,000,000)。

於年終結算日：

- (一) 位於香港及香港以外之投資物業根據獨立專業估值之賬面值分別為\$109,009,000,000 (2019 – \$104,183,000,000)及\$19,674,000,000 (2019 – \$15,649,000,000)；
- (二) 香港投資物業由獨立專業估值師戴德梁行有限公司用(三)及(四)項所述估值法及元素估計公平值；估值取決於估值元素之決定，其中涉及經考慮可得到的資訊後作出之判斷及估計；
- (三) 已建成投資物業估值使用收入資本化法，於考慮投資物業目前之租金收入及續訂租約的潛在收入後，採用適當的資本化比率(介乎4%至8%)得出公平值；
- (四) 發展中投資物業乃根據收入資本化法，以4%資本化比率及假設發展已完成估計其成為已建成物業的公平值，再以剩餘法扣除日後建成所需成本及發展利潤得出公平值；及
- (五) 所採用的資本化比率乃經分析市場的相關可觀察交易與可間接觀察資料後得出；而所採用的資本化比率與所得估值的變動關係呈反比。

10. 合營企業

	2020 百萬元	2019 百萬元
合營企業投資 – 非上市	21,852	22,104
攤佔收益及扣除股息	(823)	(243)
匯兌差額	656	(558)
	21,685	21,303
合營企業貸款		
還款期不超過五年計息貸款	6,534	6,014
還款期超過五年計息貸款	3,247	2,980
還款期不超過五年計息後償貸款	15,509	20,776
還款期超過五年計息後償貸款	14,998	7,852
無固定還款期不計息貸款	494	446
	62,467	59,371

合營企業貸款乃按股權比例提供，計息貸款息率介乎3.4%至7.5%。

綜合財務報表附註(續)

10. 合營企業(續)

於年終結算日，主要合營企業之資料如下：

合營企業	集團權益	主要業務及業務經營地區
CK William UK Holdings Limited – 於英國成立及投資於 DUET 集團 (「CK William JV」)	40%	於澳洲、美國、加拿大及英國 擁有多項能源資產的營運商
CKP (Canada) Holdings Limited – 於加拿大成立及投資於 Reliance 集團 (「CKP (Canada) JV」)	75%	於加拿大以消費者品牌 「Reliance Home Comfort」 從事房屋設備及服務業務的 供應商
Sarvana S.à r.l. – 於盧森堡成立及投資於 ista 集團 (「Sarvana JV」)	65%	於歐洲由 ista 集團提供能源 管理綜合服務的供應商

年度內，收取 CK William JV 及 CKP (Canada) JV 之股息分別為 \$55,000,000 (2019 – 無) 及 \$330,000,000 (2019 – \$108,000,000)，而並未從 Sarvana JV 收取股息。

主要合營企業之財務資料概要如下：

	CK William JV		CKP (Canada) JV		Sarvana JV	
	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元
截至年終結算日年度						
收入	10,830	10,394	4,999	4,723	8,321	8,008
計入利息、稅項、折舊及 攤銷前之經營溢利	6,868	6,803	2,778	2,643	3,780	3,575
利息及其他融資成本	(2,276)	(2,598)	(1,162)	(1,223)	(1,915)	(1,767)
折舊及攤銷	(2,863)	(2,379)	(1,224)	(1,195)	(1,734)	(1,649)
稅項	(563)	(591)	(112)	(56)	(489)	(514)
淨溢利(虧損)	1,166	1,235	280	169	(358)	(355)
其他全面收益	(493)	(558)	(18)	278	(80)	(322)
非控股股東應佔數額	(180)	(185)	–	–	–	–
全面收益總額	493	492	262	447	(438)	(677)

10. 合營企業(續)

	CK William JV		CKP (Canada) JV		Sarvana JV	
	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元
於年終結算日						
非流動資產	97,108	89,253	33,099	32,625	66,275	61,394
流動資產						
現金及現金等值項目	2,500	1,527	125	191	871	1,015
其他流動資產	1,971	1,870	709	665	1,765	1,670
	4,471	3,397	834	856	2,636	2,685
流動負債						
銀行及其他借款	(1,438)	(5,065)	(3,873)	(1,798)	–	(13,929)
應付賬款、撥備及其他	(3,472)	(3,257)	(812)	(867)	(2,140)	(1,326)
其他財務負債	(383)	(551)	(262)	(252)	(143)	(117)
其他非財務負債	(360)	(295)	(215)	(198)	(1,711)	(1,485)
	(5,653)	(9,168)	(5,162)	(3,115)	(3,994)	(16,857)
非流動負債						
股東借款	(24,027)	(22,027)	(10,627)	(10,470)	(34,672)	(31,963)
銀行及其他借款	(40,955)	(33,942)	(7,615)	(9,461)	(13,869)	–
應付賬款、撥備及其他	(4,587)	(4,375)	(85)	(76)	(342)	(173)
其他財務負債	(1,947)	(1,391)	(122)	(149)	(491)	(415)
其他非財務負債	(3,124)	(2,586)	(3,532)	(3,345)	(10,595)	(9,771)
	(74,640)	(64,321)	(21,981)	(23,501)	(59,969)	(42,322)
資產淨值	21,286	19,161	6,790	6,865	4,948	4,900
非控股股東權益	421	358	–	–	–	–
股東權益	21,707	19,519	6,790	6,865	4,948	4,900
集團攤佔股東權益	8,683	7,808	5,093	5,149	3,216	3,185
資本化成本	55	55	–	–	72	72
賬面值	8,738	7,863	5,093	5,149	3,288	3,257

於年終結算日，其他合營企業之賬面值總額為\$4,566,000,000 (2019 – \$5,034,000,000)，而集團攤佔這些合營企業之收益如下：

截至年終結算日年度	2020 百萬元	2019 百萬元
淨溢利	147	271
其他全面收益	(116)	(119)
全面收益總額	31	152

綜合財務報表附註(續)

11. 聯營公司

	2020 百萬元	2019 百萬元
聯營公司投資 – 香港上市 攤佔收益及扣除分派	8,571 (1,494)	8,448 (1,448)
	7,077	7,000
按市場報價之市值	4,209	6,950

於年終結算日聯營公司之資料如下：

名稱	集團權益	主要業務及業務經營地區
匯賢產業信託	32.5%	投資內地酒店及服務套房、 辦公室及零售物業

匯賢產業信託之財務資料概要如下：

截至年終結算日年度	2020 人民幣百萬元	2019 人民幣百萬元
收入	2,499	3,169
基金單位持有人應佔溢利(虧損)	(672)	484

於年終結算日	2020 人民幣百萬元	2019 人民幣百萬元
非流動資產	36,863	39,521
流動資產	5,891	6,954
流動負債	(837)	(3,134)
非流動負債	(16,230)	(16,523)
非控股股東權益	(241)	(287)
資產淨值(未計入應付分派)	25,446	26,531

按年終結算日兌換率伸算之集團攤佔資產淨值(未計入應付分派)為\$9,841,000,000 (2019 – \$9,568,000,000)。年度內，收取匯賢產業信託之分派為\$235,000,000 (2019 – \$517,000,000)。

12. 投資

	2020 百萬元	2019 百萬元
按公平值計入損益投資		
香港上市權益證券	4,550	5,617
香港以外地區上市權益證券	2	–
非上市權益證券	1,682	1,065
香港上市債務證券	80	–
投資基建業務	9,774	9,575
投資一酒店發展項目	614	589
	16,702	16,846
按公平值計入其他全面收益投資		
香港上市債務證券	85	78
	16,787	16,924

13. 商譽

	2020 百萬元	2019 百萬元
英國英式酒館業務		
1月1日	6,492	–
收購Greene King	–	6,309
匯兌差額	163	183
12月31日	6,655	6,492

在評估商譽需否減值時，英式酒館業務的可收回金額以使用值為基準及經考慮2019新型冠狀病毒疫情的估計影響後釐定，採用5年期預算經營現金流量、1.2%的長期增長率及使用Gordon Growth Model計算的終值，並以稅前折現率6.4%得出可收回金額的現值。評估結論為可收回金額不低於英式酒館業務賬面成本和已確認商譽的總額。

綜合財務報表附註(續)

14. 遞延稅項

	2020 百萬元	2019 百萬元
遞延稅項資產	3,102	2,688
遞延稅項負債	(14,938)	(13,836)
遞延稅項負債淨額	(11,836)	(11,148)

遞延稅項負債淨額之分析如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
加速稅務折舊	(6,212)	(5,596)
投資物業公平值變動	(148)	(177)
物業升值	(7,273)	(5,664)
附屬公司保留溢利	(820)	(890)
稅務虧損	2,135	1,259
其他暫時性差異	482	(80)
	(11,836)	(11,148)

遞延稅項負債淨額變動如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
1月1日	(11,148)	(9,340)
於損益計入(扣除)淨額		
加速稅務折舊	(536)	(402)
投資物業公平值變動	34	75
物業升值	(1,190)	(18)
附屬公司保留溢利	121	148
稅務虧損	811	(150)
其他暫時性差異	438	(281)
收購 Greene King	-	(1,359)
匯兌差額	(366)	179
12月31日	(11,836)	(11,148)

於年終結算日，未確認為遞延稅項資產之(i)暫時性可扣減差異為\$5,466,000,000 (2019 – \$4,096,000,000)；及(ii)稅務虧損為\$5,488,000,000 (2019 – \$5,141,000,000)，其中稅務虧損額\$1,263,000,000 (2019 – \$954,000,000)於五年內到期。

15. 其他非流動資產

	2020 百萬元	2019 百萬元
應收貸款	5,054	3,359
衍生金融工具(附註21)	1,616	2,892
退休金資產(附註22)	512	582
其他長期資產	914	883
	8,096	7,716

16. 待售物業

	2020 百萬元	2019 百萬元
待發展或發展中物業	50,282	46,149
合作發展物業	25,277	27,873
已建成物業	45,791	47,702
物業銷售佣金	387	206
	121,737	121,930

於年終結算日：

- (一) 位於香港及香港以外之待售物業分別達\$57,842,000,000 (2019 – \$55,462,000,000)及\$63,508,000,000 (2019 – \$66,262,000,000)；及
- (二) 待發展或發展中物業及合作發展物業總額達\$60,161,000,000 (2019 – \$50,453,000,000)不預期在十二個月內完成。

綜合財務報表附註(續)

17. 應收賬款、預付款項及其他

	2020 百萬元	2019 百萬元
應收賬款	2,732	1,432
衍生金融工具	–	591
衍生金融工具按金	3,368	715
預付款項及其他	4,314	4,016
	10,414	6,754

衍生金融工具按金乃就未實現公平值虧損而支付，並受附註21所述衍生金融工具的合約抵銷條款約束。

應收賬款按合同條款之賬齡分析如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
一個月內	2,280	1,177
二至三個月	132	92
三個月以上	320	163
	2,732	1,432

已逾期但無需減值之應收賬款賬齡分析如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
逾期一個月內	168	160
逾期二至三個月	132	92
逾期三個月以上	320	163
	620	415

18. 應付賬款、應付費用及其他

	2020 百萬元	2019 百萬元
應付賬款	4,571	5,494
應付費用及其他應付款	13,707	15,799
租賃負債(附註20)	664	333
衍生金融工具(附註21)	1,435	344
衍生金融工具按金	959	–
	21,336	21,970

衍生金融工具按金乃就未實現公平值得益而收取，並受附註21所述衍生金融工具的合約抵銷條款約束。

應付賬款按發票日及信用條款之賬齡分析如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
一個月內	4,490	5,428
二至三個月	55	34
三個月以上	26	32
	4,571	5,494

19. 銀行及其他借款

	2020 百萬元	2019 百萬元
銀行借款之還款期		
不超過一年	15,195	6,083
超過一年但不多於兩年	18,200	16,321
超過兩年但不多於五年	14,629	26,504
超過五年	–	1,412
	48,024	50,320
其他借款之還款期		
不超過一年	7,692	758
超過一年但不多於兩年	2,252	4,719
超過兩年但不多於五年	2,761	4,216
超過五年	17,164	20,069
	29,869	29,762
	77,893	80,082
減：列作流動負債	(22,887)	(6,841)
列作非流動負債	55,006	73,241

綜合財務報表附註(續)

19. 銀行及其他借款(續)

銀行及其他借款之變動如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
1月1日	80,082	69,492
借入銀行及其他借款	11,718	1,512
償還銀行及其他借款	(15,314)	(13,465)
收購Greene King	-	22,219
攤銷成本和公平值調整	(7)	67
匯兌差額	1,414	257
12月31日	77,893	80,082

於年終結算日：

- (一) 銀行借款達\$2,140,000,000 (2019 – \$4,213,000,000)以附註26所述物業作抵押；
- (二) 人民幣銀行借款之年利率為內地銀行人民幣貸款市場報價利率加不多於1%，而其他幣種銀行借款之年利率則為有關貨幣之銀行同業拆息加不多於1%；

(三) 其他借款包括下列由CK Property Finance (MTN) Limited於香港發行，及由總公司擔保之票據：

HK\$750,000,000	2.29% 於2026年9月到期(2016年發行)
US\$500,000,000	倫敦銀行同業拆息加0.78% 於2021年12月到期(2016年發行)
HK\$1,450,000,000	2.25% 於2022年8月到期(2017年發行)
HK\$1,100,000,000	3% 於2027年4月到期(2017年發行)
HK\$896,000,000	2.69% 於2027年9月到期(2017年發行)
HK\$2,000,000,000	3.57% 於2028年9月到期(2018年發行)

(四) 其他借款包括下列按季分期還款，並以附註26所述物業作抵押的債券：

(i) 由Greene King Finance plc發行及於愛爾蘭交易所上市

本金總額	利率	最後還款期
GBP950,000,000	固定利率3.59% – 5.32%	2031 – 2035
GBP422,000,000	倫敦銀行同業拆息加1.8% – 2.5%	2033 – 2036

上列債券亦將已抵押物業的未來收入作抵押。

(ii) 由Spirit Issuer plc發行及於盧森堡交易所上市

本金總額	利率	最後還款期
GBP97,000,000	固定利率5.47%	2032

(五) 其他借款包括由總公司擔保於英國新冠疫情企業融資計劃提取的借款GBP300,000,000，年利率為0.2358%及於2021年3月到期償還。

20. 租賃負債

	2020 百萬元	2019 百萬元
租賃負債	7,644	6,969
減：列作流動負債(附註18)	(664)	(333)
列作非流動負債	6,980	6,636

租賃負債之變動如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
1月1日	6,969	–
新訂租賃	239	73
收購 Greene King	–	6,845
支付租金	(304)	(164)
累增利息	238	39
終止租賃	(264)	–
重新計量	601	–
匯兌差額	165	176
12月31日	7,644	6,969

21. 衍生金融工具

	資產		負債	
	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元
貨幣掉期及遠期合約	1,464	3,374	4,748	993
利率掉期合約	–	100	2,255	2,569
價格指數掉期合約	152	9	–	–
	1,616	3,483	7,003	3,562
減：一年內到期(附註17, 18)	–	(591)	(1,435)	(344)
	1,616	2,892	5,568	3,218

年度內，因對沖工具部分未達對沖效用而於損益內確認之金融工具得益達\$723,000,000 (2019 – \$1,440,000,000)。

綜合財務報表附註(續)

21. 衍生金融工具(續)

於年終結算日：

(一) 已安排以下貨幣掉期及遠期合約對沖香港以外投資及業務的外匯風險淨額：

支付	收取	到期日
AUD1,250,000,000	US\$881,000,000	2022
CAD2,145,000,000	US\$1,592,000,000	2021 – 2022
EUR3,046,000,000	US\$3,619,000,000	2021 – 2025
GBP5,358,000,000	US\$7,222,000,000	2021 – 2028
SGD400,000,000	US\$291,000,000	2021

(二) 已安排以下利率掉期合約管理利率波動風險：

名義金額	支付固定利率	收取浮動利率	到期日
US\$1,339,000,000	0.37% – 3.2%	倫敦銀行同業拆息	2021 – 2028
GBP1,119,000,000	0.83% – 5.16%	倫敦銀行同業拆息	2027 – 2036

(三) 已簽訂以下價格指數掉期合約和貨幣掉期合約將每年按零售價格指數調整的英鎊租金轉換為按固定年率調整的美元：

名義金額	支付	收取	到期日
GBP44,000,000	每年按零售價格指數 調整的英鎊金額	US\$61,000,000 按固定年率調整	2035

22. 退休金

	2020		2019	
	Greene King 計劃 百萬元	計劃 一及二 百萬元	Greene King 計劃 百萬元	計劃 一及二 百萬元
界定福利責任現值	(10,017)	(930)	(8,757)	(849)
減：計劃資產公平值	10,529	760	9,339	713
退休金資產(負債)	512	(170)	582	(136)

僱員退休金計劃包括已不接受新僱員加入的界定福利計劃，與及界定供款計劃。退休金計劃資產與集團資產分開獨立處理。

界定福利計劃包括(i)所提供之福利乃按僱主與僱員作出之供款總額加年息6%，或按以最終薪酬及服務年期為基準之公式計算所得金額，兩者取其較高者(「計劃一」)；及(ii)所提供之福利乃按僱主供款加年息5%(「計劃二」)。

為提供資金予計劃一，於2019年9月30日由韜睿惠悅香港有限公司之英國精算師協會正精算師田吉安作出獨立精算估值，報告指資金水平達持續累計精算負債之103%。該估值採用到達年齡成本法，並主要假設每年投資回報為2.75%及每年薪酬增長為4%。而計劃二已有充足資金提供既有福利。

英國英式酒館業務設有另外兩個界定福利計劃(「Greene King計劃」)，但僱員福利已不會隨薪金和服務年期增加。其中一個計劃於2018年4月5日由英國精算師協會正精算師Lisa Whitby以界定累算福利法作出獨立精算估值，報告指資金不足金額為GBP25,000,000。另一個計劃於2018年6月30日由英國精算師協會正精算師Roger Moring以預算單位法作出獨立精算估值，報告指資金盈餘金額為GBP11,000,000。

在收益表內扣除的界定福利計劃成本為\$47,000,000 (2019 – \$52,000,000)，而在其他全面收益確認的重新計量界定福利責任虧損為\$129,000,000 (2019 – \$117,000,000)。年度內僱主為界定福利計劃供款為\$87,000,000 (2019 – \$42,000,000)，而喪失權利之供款為\$1,000,000 (2019 – \$3,000,000)，已用於減低僱主供款。

界定供款計劃包括職業退休計劃及法定要求退休計劃。職業退休計劃供款方式包括只由僱主供款或僱主及僱員兩者共同供款，供款額為僱員薪金5%至10%。法定要求退休計劃供款方式為僱主及僱員兩者共同按僱員每月有關收入以符合法定要求比率供款。年度內僱主為界定供款計劃供款為\$317,000,000 (2019 – \$317,000,000)，而喪失權利之供款為\$2,000,000 (2019 – \$4,000,000)，已用於減低僱主供款。

綜合財務報表附註(續)

23. 股本及股本溢價

	股數	股本 百萬元	股本溢價 百萬元
法定股本			
每股\$1之股份	8,000,000,000	8,000	
已發行股本			
已發行每股\$1之股份			
2019年12月31日	3,693,400,500	3,694	241,945
2020年12月31日	3,693,400,500	3,694	241,945

24. 永久資本證券

	2020 百萬元	2019 百萬元
香港上市		
2017年發行US\$1,500,000,000(附註(一))	–	11,670
2020年發行US\$300,000,000(附註(二))	2,325	–
2020年發行US\$500,000,000(附註(三))	3,875	–
	6,200	11,670

永久資本證券沒有固定到期日。本集團可酌情遞延向永久資本證券持有人分派，在遞延期間，總公司及發行人將不會宣派/支付股息或分派，不會贖回、減少、取消或回購任何總公司股本、發行人之股本及/或已發行之永久資本證券。

附註：

- (一) US\$1,500,000,000永久資本證券於2017年發行，年度派息率為4.6%，已於2020年11月贖回。
- (二) US\$300,000,000永久資本證券於2020年9月發行，年度派息率為3.8%，本集團可選擇於2023年9月17日或以後贖回。
- (三) US\$500,000,000永久資本證券於2020年12月發行，年度派息率為3.5%，本集團可選擇於2023年12月22日或以後贖回。

25. 營運租約

物業租務營運租約一般為期2至6年，飛機租賃營運租約一般為期8至12年，而部分英國物業的營運租約長達30年。於年終結算日後，透過不能取消之營運租約在未來可收取之最低租賃付款額分析如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
未來可收取之最低租賃付款額		
於第一年	7,924	8,789
於第二年	6,046	6,885
於第三年	4,505	4,765
於第四年	3,145	3,549
於第五年	2,703	2,637
超過五年	12,562	9,859
	36,885	36,484

26. 資產抵押

於年終結算日，\$15,924,000,000 (2019 – \$16,021,000,000)之物業已就內地物業項目之銀行借款作抵押，而\$33,078,000,000 (2019 –\$37,058,000,000)之物業已就英國英式酒館業務之其他借款作抵押。

27. 承擔

於年終結算日，集團之資本性承擔包括(一)發展投資物業金額達\$3,286,000,000 (2019 – \$4,136,000,000)；(二)購入飛機金額達\$9,579,000,000 (2019 – \$12,301,000,000)；及(三)增添其他固定資產金額達\$197,000,000 (2019 – \$386,000,000)。

28. 或有負債

於年終結算日，本集團所提供擔保包括(一)酒店項目地主可攤分收入達\$505,000,000 (2019 – \$521,000,000)；(二)銀行向集團內地發展項目之物業買家所提供有抵押貸款達\$4,662,000,000 (2019 – \$1,975,000,000)；及(三)銀行向合營企業所提供貸款達\$3,781,000,000 (2019 –\$3,502,000,000)。

綜合財務報表附註(續)

29. 財務風險與管理

本集團之財務資產及財務負債包括投資、銀行結存及定期存款、應收賬款和貸款、合營企業貸款、應付賬款、銀行及其他借款、衍生金融工具及租賃負債。本集團之理財政策及風險和資金流動性管理如下：

(一) 理財政策

本集團持審慎態度管理外匯風險，而借款主要以浮息為基礎。本集團定期管理及檢討所面對之匯率及利率風險。對海外投資及於金融波動或不明朗時期，本集團會利用對沖工具，包括掉期合約及遠期合約等，以減低集團因匯率及利率變動所面對之風險。

於年終結算日，集團借款55%為港幣或美元及45%為其他貨幣，包括澳元、英鎊及人民幣，分別為澳洲、英國及內地之投資及業務而安排。集團地產業務收入以港幣及人民幣為主，而持有銀行結存及定期存款大部分為港幣及人民幣。海外投資及業務會產生外幣收入，集團亦會按營運需要持有當地現金。

(二) 風險管理

本集團主要就應收賬款、應收貸款和合營企業貸款之未償還款項承受信貸風險。集團儘可能安排取得包括物業和其他資產的抵押品，將信貸風險減至最少。銀行結存及定期存款會存放於多間銀行以減輕銀行違約風險。

本集團對應收賬款和貸款的信貸風險一般會集體評估，除非個別債務人之欠款變得償還成疑。合營企業貸款及其他重大交易的信貸風險則個別評估。集團對未償還款項會作定期審核，並就逾期金額及時採取跟進行動以減低信貸損失。

預期信貸損失撥備根據違約機率計量並經考慮過往經驗、市況影響和抵押品變現值。當實現收回被拖欠之應收賬款和貸款變得渺茫時，未償還款項會被撇賬。

於年終結算日，就應收賬款及應收貸款所作之預期信貸損失撥備分別為\$143,000,000及\$106,000,000，主要需要為英國英式酒館業務受2019新型冠狀病毒疫情嚴重影響而撥備。根據合營企業的目前財務狀況，合營企業貸款可全數收回。

本集團會密切注意市況變動及其對投資之價格或公平值因素的影響，以減低價格變動風險。假設投資之公平值於年終結算日上升/下跌5%，年度溢利估計會增加/減少\$835,000,000 (2019 – \$842,000,000)，而投資重估儲備估計會增加/減少\$4,000,000 (2019 – \$4,000,000)。

29. 財務風險與管理(續)

(二) 風險管理(續)

本集團之借款受利率波動影響。如利率增加/減少1%，假設本集團於年終結算日之借款受該利率變動所影響及其數額於整個年度內維持不變，年度內之利息成本估計會增加/減少\$386,000,000 (2019 – \$430,000,000)，利息資本化金額依據年度內利息資本化比例估計會增加/減少\$100,000,000 (2019 – \$159,000,000)。

(三) 資金流動性管理

本集團以中短期為基礎監控流動資金需求，並因應需要安排銀行及其他借款。集團擁有大量現金，加上未動用銀行貸款額，其資金流動性持續穩健，有足夠財務資源以應付承約及流動資本需求。

於年終結算日，本集團之借款按其到期日計算，未折現之合約現金流出額(包括支付利息，並經適用利率掉期)如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
不超過一年	24,363	9,339
超過一年但不多於兩年	21,721	23,172
超過兩年但不多於五年	19,992	34,472
超過五年	20,528	25,910
	86,604	92,893

於年終結算日，本集團之租賃負債按其到期日計算，未折現之合約現金流出額(包括支付利息)如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
不超過一年	880	606
超過一年但不多於兩年	577	554
超過兩年但不多於五年	1,539	1,511
超過五年	10,073	10,395
	13,069	13,066

綜合財務報表附註(續)

29. 財務風險與管理(續)

(三) 資金流動性管理(續)

於年終結算日，指定用作對沖外地投資及業務外匯風險淨額的貨幣掉期及遠期合約按其到期日計算，未折現之合約現金流入及流出額如下：

	2020	2019
	百萬元	百萬元
現金流入		
不超過一年	31,193	26,900
超過一年但不多於兩年	30,906	23,593
超過兩年但不多於五年	39,166	43,500
超過五年	4,654	4,682
	105,919	98,675
現金流出		
不超過一年	32,448	26,004
超過一年但不多於兩年	32,495	23,030
超過兩年但不多於五年	39,406	41,330
超過五年	4,240	4,136
	108,589	94,500

30. 財務資產及財務負債之公平值

投資及衍生金融工具使用以下類別的估值元素以公平值計量：

第1級：活躍市場報價

第2級：報價以外的可直接或間接觀察之估值元素

第3級：包括折現之現金流預測及基於假設之估計等非可觀察市場數據之估值元素

投資及衍生金融工具之公平值按估值元素等級匯總如下：

	第1級		第2級		第3級	
	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元	2020 百萬元	2019 百萬元
投資						
上市證券	4,717	5,695	-	-	-	-
非上市證券	-	-	-	-	1,682	1,065
投資基建業務	-	-	-	-	9,774	9,575
投資—酒店發展項目	-	-	-	-	614	589
衍生金融工具						
-資產	-	-	1,616	3,483	-	-
-負債	-	-	(7,003)	(3,562)	-	-

就按第3級估值元素計量公平值的投資，其公平值以估值技術釐定並參考預算現金流量、最近交易的價格及與個別投資有關的其他特定估值元素。合理地更改其估值元素為其他可能之選擇再作估算，不會對集團之業績及財務狀況有重大影響。以第3級估值元素計量的投資年度內公平值變動如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
1月1日	11,229	11,203
增添	265	26
於收益表確認之公平值變化	576	-
12月31日	12,070	11,229

除租賃負債外，其他財務資產及財務負債於年終結算日的賬面值與其公平值相約。

綜合財務報表附註(續)

31. 資本管理

本集團管理資本以確保其持續經營能力並藉取得負債及權益間最有效的平衡為股東創造最大回報。本集團之資本架構由銀行及其他借款、列載於綜合財務狀況表之股東權益、永久資本證券及非控股股東權益組成。本集團定期檢討其資本架構並維持低負債淨額與總資本淨額比率，其計算如下：

	2020 百萬元	2019 百萬元
銀行及其他借款	77,893	80,082
減：銀行結存及定期存款	(59,519)	(60,304)
負債淨額	18,374	19,778
權益總額	367,218	361,232
負債淨額	18,374	19,778
總資本淨額	385,592	381,010
負債淨額與總資本淨額比率	4.8%	5.2%

32. 總公司財務狀況表

	12月31日結算	
	2020 百萬元	2019 百萬元
非流動資產		
固定資產	7	5
附屬公司(附註(一))	239,567	227,709
	239,574	227,714
流動資產		
應收賬款、預付款項及其他	39	84
銀行結存及定期存款	26,309	36,080
	26,348	36,164
流動負債		
應付賬款、應付費用及其他	273	329
稅項準備	44	84
	317	413
流動資產淨值	26,031	35,751
資產淨值	265,605	263,465
上列項目代表：		
股本及股本溢價	245,639	245,639
儲備(附註(二))	19,966	17,826
股東權益	265,605	263,465

附註：

(一) 有關各主要附屬公司之資料列於附錄。

(二) 儲備變動如下：

	股本 贖回儲備 百萬元	保留溢利 百萬元	總額 百萬元
2019年1月1日	166	15,132	15,298
年度內溢利	-	9,731	9,731
已派發股息	-	(7,203)	(7,203)
2019年12月31日	166	17,660	17,826
年度內溢利	-	9,231	9,231
已派發股息	-	(7,091)	(7,091)
2020年12月31日	166	19,800	19,966

李澤鉅
董事

葉德銓
董事

主要附屬公司

附錄

董事會認為將全部附屬公司資料列出會過於冗長，故以下只列出對本集團之收入、業績、資產淨值或業務有主要影響之附屬公司。除特別註明外，下列附屬公司均於香港註冊成立及其主要業務經營地區在香港。

名稱	已繳足股本/ 註冊資本	集團實際 擁有股權 之百分率	主要業務
Accipiter Holdings Designated Activity Company ¹	US\$ 390,565,356	100	飛機租賃
Albany Investments Limited	HK\$ 1	100	物業發展
博藝投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
富藝投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
北京長樂房地產開發有限公司 ²	US\$ 29,000,000	100	物業發展
北京寶苑房地產開發有限公司 ²	US\$ 29,000,000	100	物業發展
寶靈頓投資有限公司	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
Bluebutton (5 Broadgate) UK Limited ³	GBP 235,718,934	100	物業投資
栢鋒投資有限公司	HK\$ 1	80	物業發展
Bristow Investments Limited	HK\$ 1	100	物業發展
長江實業地產發展有限公司	HK\$ 2	100	項目管理
Circadian Limited ³	GBP 100	95	物業發展
港基物業管理有限公司	HK\$ 100,000	100	物業管理
CK Global Holdings Limited ⁴	US\$ 2,000	100	物業投資
CK Property Finance Limited ⁵	US\$ 1	100	財務
CK Property Finance (MTN) Limited ⁶	US\$ 1,000	100	財務
Consolidated Hotels Limited	HK\$ 78,000,000	39	酒店及服務套房業務
建德投資有限公司	HK\$ 1	100	物業發展
東莞冠亞環崗湖商住區建造有限公司 ²	US\$ 49,510,000	99.82	物業發展
Elbe Office Investments Limited	HK\$ 2	100	物業投資
Flying Snow Limited	HK\$ 2	100	物業投資
嘉麗好投資有限公司	HK\$ 2	100	物業發展
Global Coin Limited	HK\$ 2	100	物業投資
高衛物業管理有限公司	HK\$ 100,000	100	物業管理
北京市長城飯店公司 ⁷	US\$ 40,000,000	49.82	酒店及服務套房業務
Greene King Finance plc ³	GBP 12,502	100	財務
Greene King Limited ³	GBP 39,008,829	100	英式酒館業務
Harbour Grand Hong Kong Limited	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
Harbour Plaza 8 Degrees Limited	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
海逸酒店管理有限公司	HK\$ 2	100	酒店管理
Harbour Plaza Metropolis Limited ⁵	US\$ 1	100	酒店及服務套房業務
Harbour Plaza Resort City Limited ⁵	US\$ 10,000	98.47	酒店及服務套房業務
Hongville Limited	HK\$ 2	100	物業投資
和記地產代理有限公司	HK\$ 50,000	100	物業代理
Hutchison Hotel Hong Kong Limited	HK\$ 2	100	酒店及服務套房業務
和記地產集團有限公司 ⁵	US\$ 1	100	項目管理
和記黃埔地產(重慶南岸)有限公司 ⁷	RMB 3,300,000,000	95	物業發展
和記黃埔地產(南京)有限公司 ⁸	HK\$ 215,200,000	100	物業發展
和記黃埔地產(青島)有限公司 ⁸	US\$ 75,000,000	90	物業發展
和記黃埔地產(武漢江漢南)有限公司 ⁸	US\$ 178,700,000	100	物業發展

名稱		已繳足股本/ 註冊資本	集團實際 擁有股權 之百分率	主要業務
Japura Development Pte Ltd ⁹	SGD	3,000,000	100	物業發展
諾達投資有限公司	HK\$	1	100	物業發展及投資
建富投資有限公司	HK\$	1	100	物業發展及投資
康啓投資有限公司	HK\$	1	100	物業發展
Kovan Treasure Pte. Ltd. ⁹	SGD	1,000,000	100	物業發展
Matrica Limited	HK\$	20	100	酒店及服務套房業務
海城投資有限公司	HK\$	1	100	物業發展及酒店及服務 套房業務
Panther Ventures Limited ⁵	US\$	1	100	財務
Pearl Wisdom Limited	HK\$	2	100	酒店及服務套房業務
建鋒投資有限公司	HK\$	1	100	物業發展
Radiant Access Limited ⁵	US\$	1	100	財務
德士投資有限公司	HK\$	110	100	酒店及服務套房業務
Rhine Office Investments Limited	HK\$	2	100	物業投資
裕輝投資有限公司	HK\$	1	100	物業發展
世寧地產有限公司	HK\$	10,000	100	物業發展
上海長潤江和房地產發展有限公司 ⁷	RMB	2,645,560,000	60	物業發展
上海和雅房地產開發有限公司 ¹⁰	RMB	700,000,000	100	物業發展
上海梅龍鎮廣場有限公司 ²	US\$	40,000,000	60	物業投資
深圳世紀匯商場有限公司 ²	RMB	620,000,000	80	物業發展及投資
SHP Holding Limited ¹¹	GBP	1	100	物業投資
信澤企業有限公司	HK\$	2	100	酒店及服務套房業務
Spirit Issuer plc ³	GBP	12,502	100	財務
Swiss Investments Limited	HK\$	1	100	物業發展
Team Ace Enterprises Limited ¹²	US\$	1	100	股份投資
The Kowloon Hotel Limited ¹³	US\$	5	100	酒店及服務套房業務
Towerich Limited	HK\$	2	100	酒店及服務套房業務
Turbo Top Limited	HK\$	2	100	物業投資
Ultimate Sino Investments Limited ⁵	US\$	40,800	100	財務
Vember Lord Limited	HK\$	2	100	物業投資
Winchesto Finance Company Limited	HK\$	15,000,000	100	財務

- 1 於愛爾蘭註冊成立及經營
- 2 於內地註冊成立及經營之中外合作企業
- 3 於英國註冊成立及經營
- 4 於開曼群島註冊成立及於愛爾蘭經營
- 5 於英屬處女群島註冊成立
- 6 於開曼群島註冊成立
- 7 於內地註冊成立及經營之中外合資企業
- 8 於內地註冊成立及經營之外商獨資企業
- 9 於新加坡註冊成立及經營
- 10 於內地註冊成立及經營
- 11 於澤西島註冊成立及於英國經營
- 12 於英屬處女群島註冊成立及於海外投資
- 13 於巴哈馬群島註冊成立

獨立核數師報告

Deloitte.

德勤

致長江實業集團有限公司股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審核列載於第120頁至第161頁長江實業集團有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下合稱「貴集團」)的綜合財務報表，此綜合財務報表包括於2020年12月31日的綜合財務狀況表，與截至該日止年度的綜合收益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，其中包括主要會計政策概要。

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際財務報告準則真實而公平地反映 貴集團於2020年12月31日的綜合財務狀況及其截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已按照香港《公司條例》之披露要求妥為編製。

意見的基礎

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

關鍵審核事項

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

關鍵審核事項

我們的審核如何處理關鍵審核事項

物業銷售收入的確認

我們認為物業銷售收入確認為關鍵審核事項，是由於物業銷售收入在綜合收益表中所佔的金額重大，且在確認物業銷售收入的時間點上涉及判斷。

貴集團截至2020年12月31日止年度的物業銷售收入金額為港幣386億5,300萬元(於綜合財務報表附註3披露)，佔集團收入的65%。按綜合財務報表附註2(十七)所述，物業銷售收入於物業之控制權及相關之風險及回報轉移至客戶時確認。

就物業銷售收入確認，我們執行的程序包括：

- 測試管理層就收入確認的關鍵監控；及
- 透過抽樣的方式，參考由政府相關部門所發出的文件及/或銷售合同所列條款，評估物業之控制權及相關之風險及回報是否已轉移至客戶；評估物業轉移至客戶的進度以及物業銷售代價的結算進度。

投資物業估值

我們認為投資物業估值為關鍵審核事項，是由於投資物業在整體綜合財務報表中所佔的金額重大，且在決定使用各估值元素時涉及判斷。

於2020年12月31日，貴集團的投資物業金額為港幣1,286億8,300萬元，佔貴集團總資產值的25%。按綜合財務報表附註9所述，貴集團的投資物業由獨立專業估值師(以下簡稱「估值師」)估計公平值列賬。已完成的投資物業使用收入資本化法估計其公平值；發展中投資物業則根據收入資本化法及假設發展已完成估計其成為已建成物業的公平值，再以剩餘法扣除日後建成所需成本及發展利潤得出公平值。公平值估算取決於若干涉及判斷的重要估值元素，包括續訂租約的潛在收入、適當的資本化比率、日後建成所需成本及發展利潤。

就投資物業估值，我們執行的程序包括：

- 評估估值師的勝任程度、能力和客觀性；
- 評估估值方法的合理性和部分投資物業估值中採用的重要估值元素的恰當性；及
- 評估部分投資物業估值中估值師採用的重要估值元素的原始數據，包括續訂租約的潛在收入、適當的資本化比率、日後建成所需成本及發展利潤是否合理。

獨立核數師報告(續)

關鍵審核事項

我們的審核如何處理關鍵審核事項

釐定物業變現淨值

我們認為評估待發展或發展中物業、合作發展物業及已建成物業(簡稱「物業」)是否按其成本值及變現淨值之較低者列賬為關鍵審核事項，是由於物業在整體綜合財務報表中所佔的金額重大，且在評估時涉及估計。按綜合財務報表附註2(十一)披露，物業以其成本值及變現淨值的較低者列賬。於2020年12月31日，物業金額為港幣1,213億5,000萬元，佔 貴集團總資產值的23%。變現淨值的釐定涉及基於現行市場情況以及考慮預計未來完工成本的估計。

就確認物業是否按其成本值及變現淨值之較低者列賬，我們執行的程序包括：

- 比較管理層估計部分物業的未來完工成本及 貴集團同類型已完工物業的實際開發成本，連同管理層根據當前市場數據就未來完工成本所作的調整，從而評價管理層的評估過程；及
 - 就當前市場交易，以抽樣的方式，將相同項目或同類物業的實際市場價格與物業變現淨值進行比較，從而評估變現淨值的恰當性。
-

其他信息

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

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

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

董事及審核委員會就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際財務報告準則及香港《公司條例》之披露要求編製綜合財務報表，以令綜合財務報表作出真實而公平的反映，及落實其認為編製綜合財務報表所必要的內部控制，以使綜合財務報表不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述。

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

董事尤其審核委員會須負責監督 貴集團的財務報告過程。

獨立核數師報告(續)

核數師就審核綜合財務報表承擔的責任

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

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

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審核程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審核憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審核相關的內部控制，以設計適當的審核程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審核憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審核憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。

核數師就審核綜合財務報表承擔的責任(續)

- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否公允反映交易和事項。
- 就 貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審核憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責 貴集團審核的方向、監督和執行。我們為審核意見承擔全部責任。

我們與審核委員會溝通了計劃的審核範圍、時間安排、重大審核發現等，包括我們在審核中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審核委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，為消除對獨立性的威脅所採取的行動或防範措施。

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

出具本獨立核數師報告的審核項目合夥人是李民基。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

2021年3月18日

上市房地產投資信託



HUI XIAN REIT
匯賢產業信託

匯賢產業信託為首家在香港上市的人民幣計價房地產投資信託基金，旗下資產組合涵蓋內地零售、寫字樓、服務式公寓及酒店物業業務，包括於北京東方廣場、重慶大都會東方廣場、瀋陽麗都索菲特酒店、重慶解放碑凱悅酒店及成都天府麗都喜來登飯店之投資。



1	2	3	4
	5		
	6	7	

1. 匯賢產業信託旗下的旗艦資產北京東方廣場
2. 北京東方廣場北京東方君悅大酒店
3. 瀋陽麗都索菲特酒店
4. 重慶解放碑凱悅酒店
5. 北京東方廣場東方新天地
6. 北京東方廣場東方經貿城
7. 重慶大都會東方廣場



上市房地產投資信託(續)

FORTUNE

置富產業信託 REIT

置富產業信託於2003年成立，為首家持有香港資產的房地產投資信託基金。置富產業信託現於香港聯合交易所有限公司主板上市，其物業組合包括16個香港私人住宅屋苑零售物業，合共約300萬平方呎的零售空間及2,713個車位。





1,2. +WOO嘉湖座落於天水圍的市中心，是區內最大型商場，與港鐵銀座輕鐵站相鄰。

3. 馬鞍山廣場 – 馬鞍山鐵路沿線其中一個最大型商場。

4. 置富第一城 – 為擁有超過10,000個住宅單位之沙田第一城住宅發展項目的商業部分。

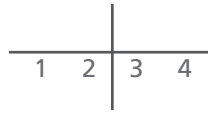
5. 置富都會 – 座落九龍交通交匯點紅磡，與紅磡港鐵站相連，距離海底隧道僅數分鐘路程。

上市房地產投資信託(續)



泓富產業信託為首個由私人籌組在香港聯合交易所有限公司主板上市之房地產投資信託基金。泓富產業信託於香港非核心商業區擁有7項多元化物業，可出租總面積為1,275,153平方呎，另有合共498個車位。





1. 都會大廈 – 位處港鐵東鐵線紅磡站，為泓富產業信託之旗艦物業，享有方便的交通網絡和一覽無遺的維多利亞港美景。
2. 泓富產業千禧廣場 – 位處港島東辦公室地區之策略據點，毗鄰北角海逸酒店。
3. 創業街9號 – 位處觀塘區之甲級寫字樓，而該區正逐步發展成為香港另一個重點商業區。
4. 泓富廣場 – 位處觀塘區，毗鄰大型商場和商業大廈，定位為零售和服務業租戶的樓上購物熱點。寬敞地下大堂正向主要街道，設有咖啡室和生活綠化牆，成為成業街最矚目的建築物。

風險因素

本集團的業務、財務狀況、營運業績及發展前景均可能會受到與本集團業務直接或間接有關的風險及不明朗因素所影響。下列風險因素可能會導致本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景與預期或以往的業績出現重大差異。此等因素並不全面或所有因素未能詳錄，且除下列風險外，亦可能存在其他本集團未知的風險，或目前未必屬於重大但日後可能變成重大的風險。此外，本年報並不構成提供投資於本公司股份或其他證券之建議或意見，投資者於投資本公司股份或其他證券前，應自行判斷或諮詢其投資顧問。

環球經濟

新型冠狀病毒(COVID-19)疫情持續及其引致的社區停擺，對各地經濟活動造成廣泛嚴峻影響。疫情帶來的不明朗因素，包括疫症何時受控、疫苗效用及供應狀況，以及生產與商業活動的受阻程度，可能嚴重削弱環球經濟復甦及前景。美國與若干主要國家的貿易爭議、英國脫歐後仍有不確定性、美元兌主要貨幣匯率波動、地緣政治緊張局勢加劇，以及油價反覆，令全球經濟及環球金融市場面對不明朗因素。環球經濟增長嚴重放緩，可能會導致若干市場經濟收縮、商業及消費者違約、消費者信心轉弱及市場波動加劇。本集團為一間具領導地位的跨國企業，業務範圍遍及香港、內地、新加坡、英國、歐洲大陸、澳洲、加拿大及美國。倘不利經濟因素於本集團經營業務之國家及地區出現，則有可能對本集團之業務、財務狀況、營運業績或發展前景構成不良影響。

爆發高傳染性疾病

新型冠狀病毒於世界多個地區(包括本集團業務經營所在地)持續肆虐，因社區停擺、營商受阻、行為轉變、消費疲弱及旅遊減少、勞動力供應及生產力受阻，以及信心效應而對多國經濟構成重大不利影響。新型冠狀病毒疫苗已成功研發，若干國家已展開大規模疫苗接種計劃，但此高傳染性疾病情況持續發展，圍繞疫症的不明朗因素相應增加，包括變種新型冠狀病毒的傳播，或會對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。不能保證未來不會再度全球爆發嚴重傳染性疾病，及倘發生類似情況，本集團的業務及營運業績或會承受不利影響。

英國脫歐之潛在風險

英國於2016年投票表決脫離歐洲聯盟(「歐盟」)，導致金融市場波動及英鎊價值下跌。英國已於2020年1月31日終止歐盟成員國身份，而緊隨之過渡期亦已於2020年12月31日結束，標誌英國完全脫離歐盟，與歐盟關係展開新一頁。儘管英國與歐盟之貿易與合作協議已於多方面制定優惠安排，預計雙方將繼續商討，有關安排仍待確定。無論如何，英國脫歐對英國及歐盟的未來關係帶來重大不確定性。

本集團相繼於英國就物業、基建及英式酒館業務作出投資，隨著英國業務規模擴大，目前及日後可能日益承受當地各種政治、經濟及監管規定不時轉變的影響。儘管英國脫歐引發之長遠影響仍待觀察，但與其相關的持續不明朗因素可能會對當地經濟及英鎊價值構成不利影響，繼而可能對本集團的英國業務、資產價值及盈利業績帶來影響。

行業趨勢及利率

本集團所從事行業的趨勢，包括市場氣氛及狀況、資產價值、證券投資市場價格、外幣匯率及利率周期均可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景構成重大風險。不能保證本集團日後面對的行業趨勢與利率變化不會對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

本集團的財務及庫務收入尤其取決於資本市場、利率及外幣匯率，以及環球經濟及市場狀況，因此不能保證該等狀況的變動不會對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。金融市場波動亦可能對本集團的財務及庫務收入造成不利影響。

外幣波動

本集團為一間具領導地位的跨國企業，業務範圍遍及香港、內地、新加坡、英國、歐洲大陸、澳洲、加拿大及美國，本集團於該等國家及地區營運面對潛在外匯波動風險。本集團以港元作為報告業績的貨幣單位，但其不同的附屬公司、聯營公司及合營企業可能以其他貨幣作為收支貨幣。因此，此等附屬公司、聯營公司及合營企業的賬目折算、盈利匯出、股權投資與貸款的匯價波動均可能影響本集團的財務狀況、營運業績、資產值或負債。

風險因素(續)

為減低於其他國家投資的貨幣風險，本集團一般以(a)貨幣掉期及(b)將按當地貨幣計值之借貸維持於適當水平，以對沖該等投資。本集團並無訂立任何投機性的衍生工具交易。

儘管本集團已監控其面對的外幣風險，惟經營業務中所使用的貨幣兌港元匯價倘現貶值或波動，仍可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

地方、國家及國際法規的影響

本集團在不同國家及城市面對當地的業務風險，該等風險可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大影響。本集團投資於全球多個國家及城市，目前及日後可能日益承受地方、國家或國際上各種政治、社會、法律、稅務、監管與環境規定不時轉變的影響。此外，政府制訂新指引、指令、政策或措施，無論是財政、稅務、監管、環境或其他影響競爭力的變動，均可能導致額外或預計以外的營運開支及資本開支增加、市場容量增加、政府補貼減少，及對本集團業務的整體投資回報帶來風險，並可能阻延或妨礙其商業營運而導致收入與溢利蒙受損失。此等情況均可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

遵守保障個人資料法例

於日常業務過程中，本集團各業務於收集、儲存及使用資料均受到經營所在國家之保障個人資料法例所保障。由於持續加強規管私隱問題，以及全球對處理個人資料之法例及規例進一步實施，且更形複雜化，預期與本集團業務收集及使用個人資料有關之潛在風險將會加劇。

倘本集團任何相關業務未能根據適用之保障資料法例履行其責任，則可能須受規管行動或民事索償。因該等訴訟而引致之規管或法律訴訟費用，以及任何金錢損失及／或聲譽損害，可能會對本集團之財務狀況及營運業績造成重大不利影響。

網絡安全

隨著互聯網及網絡運營技術快速普及，環球網絡攻擊日趨頻繁及劇烈。本集團主要實用資產及信息資產在網絡世界面對攻擊、破壞或未經授權進入的威脅。網絡安全風險可能對本集團之營運、業務表現，以及商譽造成重大不利影響。

儘管本集團之資產或運作至今未曾因網絡攻擊而遭受任何重大損害，不能保證日後將不會發生網絡攻擊或違反本集團網絡安全事件，並對本集團之商譽、業務、財務狀況、營運業績或發展前景產生重大影響。

新會計準則的影響

國際會計準則委員會不時頒佈新訂及經修訂的國際財務報告準則(「國際財務報告準則」)。隨著會計準則持續發展，國際會計準則委員會日後可能再頒佈新訂及經修訂之國際財務報告準則，而本集團可能需要採納新會計政策，對本集團的財務狀況或營運業績或會造成重大影響。

社會事件及恐襲威脅

本集團為具領導地位的跨國企業，業務範圍遍及香港、內地、新加坡、英國、歐洲大陸、澳洲、加拿大及美國。近年，世界各地發生連串社會事件及恐怖活動，導致經濟損失及重大人命傷亡。本集團不能保證營運所在國家將不會出現任何社會事件或可免受恐襲威脅；若發生有關事件，或會對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

氣候變化

本集團部分資產與業務，以及集團眾多客戶及供應商之所在地，均處於氣候變化帶來中、長期影響之地區。氣候變化可能導致極端天氣情況更為頻繁及更趨劇烈，在若干情況下甚至演變成天災。有關情況亦可能會干擾供應鏈、中斷業務運作並造成財務及實際損害。氣候模式轉變，如颱風、旱災或降雨量可能導致用作食物之農作物及其他天然資源短缺。部分地區之極端溫度亦可能增加在該等地區工作員工之風險。若干地區之微氣候變化可能造成若干業務消失。若干政府亦開始推出限制排放物法例或規定及其他環保措施。氣候變化帶來的法規、業務中斷及損害可能對本集團之業務造成重大影響，並對本集團之財務狀況及營運業績構成不利影響。

儘管本集團迄今尚未因氣候變化而遇到任何重大業務中斷或損害，惟本集團不能保證氣候變化及其影響，包括海平面上升、長時間旱災或熱浪以及其他極端氣候模式，將不會出現及導致本集團之資產及業務受到重大干擾或損害，繼而可能對本集團之財務，狀況及營運業績造成重大不利影響。

風險因素(續)

天然災害

本集團部分資產與業務，以及客戶與供應商之所在地，均處於有地震、水災、旱災、火災、霜凍與類似災害破壞風險之地區，倘若發生任何上述災害，本集團業務可能遭受干擾，並會對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大不利影響。本集團不能保證日後不會發生地震、水災、旱災或其他天然災害而導致本集團之地產發展項目、基建及實用資產、或資產或設施或鄰近一般輔助基建設施遭受嚴重破壞，因而對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

物業發展

發展及擁有物業一般存在風險，其中包括建築成本上升、未能按優惠條款獲取融資發展物業之風險、因面對惡劣天氣、現時人手老化、短缺、技術錯配及斷層，以及材料價格急劇上漲等問題使物業建築未能按照原定時間或預算完成、物業建築完成時未能獲得長期融資、已發展物業未能按可獲利條款出售或出租、其他發展商或物業業主激烈競爭導致物業空置或無法按有利條款出售或出租物業、物業買家或租戶或會違約、持作出租用途的物業或需定期裝修、維修及再出租、現有租約約滿後無法續租或重新出租樓面，以及物業市道會受環境法例及規定、分區法規及其他政府規則及財政政策轉變所影響。物業價值及租金價值亦可能受不同因素所影響，包括國家或主權國家之間的關係轉變、當地經濟狀況、政治及社會發展、政府法規及規劃或稅務法律轉變、利率及消費價格水平、整體物業供應以及政府壓抑物業價格措施等。此外，相關機構可能不時會就一手私人住宅空置單位、物業管理服務、銷售或轉讓住宅物業徵收稅項、徵費、印花稅，及同類稅項或收費，亦會實施利潤匯出政策及規則。

一般而言，物業投資屬非流動資產，因而或會限制本集團及時出售物業套現之能力。

土地供應由不同市場的政府土地政策所主導，於香港、內地及其他海外市場購買土地可能須遵從不同的監管要求或限制，以及受供求變動影響。因此，物業發展的業務前景可能受到香港、內地及海外市場的優質土地供應量及價格水平所影響。

本集團倘無支付地價或根據土地出讓文件的條款發展物業，可能須支付罰款或受懲處。根據有關閒置土地的內地法律及法規，倘發展商未能根據土地出讓合同條款(包括但不限於費用支付、土地指定用途、土地發展動工及竣工時間的條款)發展土地，則有關當局可向發展商發出警告或徵收罰款，或要求沒收發展商的土地使用權。任何違反土地出讓合同條款的行為亦可能限制或妨礙發展商日後參與土地投標的機會。此外，內地多個城市對於閒置土地及土地使用權出讓合同的其他方面訂有具體規定，地方政府預期將根據內地中央政府的指示執行該等規則。

引致收回土地或延遲物業項目完工的情況或會發生(尤其鑒於政府審批程序日趨繁複)，倘本集團的土地被收回，本集團將不能在沒收土地上繼續進行物業發展，亦不能取回沒收土地的初始收購成本，或取回直至土地收回日期所產生的發展成本及其他成本。此外，日後關於閒置土地或土地使用權其他方面的條例或會有更多限制或更嚴苛懲罰。倘本集團因項目發展延遲或其他因素而未有遵守任何土地使用權出讓合同條款，本集團或會失去項目發展機會及對土地已作的投資，因而可能對本集團的業務、財政狀況、營運業績或發展前景造成重大不利影響。

物業或會因火災或其他原因導致損毀，本集團可能面對與公共法律責任索償有關的潛在風險，因保險賠償額未能全數補足有關損失(包括租金及物業價值損失)而影響其財務狀況或營運業績。另外，本集團或未能就其他可能的損失以合理價格獲得承保或根本不獲承保。一旦損失未獲承保或超過受保上限，所須承擔之賠償或會對物業資本回報構成影響。本集團亦須承擔與物業有關之任何債務或其他財務責任例如已承諾之資本開支。此外，須每年續訂保單並就受保條款進行洽商，因此本集團須面對保險市場之波動風險，包括保險費率有可能調升。任何該等因素皆可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

風險因素(續)

航空業

飛機供應及需求之周期性

商業飛機租賃及銷售行業定期遇上飛機供應過剩及供應不足之周期。市場上某特定型號的飛機供應過剩，可能導致該型號之飛機租賃價格及其價值下跌。

飛機之供應及需求受多項非本集團所能控制之周期性因素所影響，包括(a)乘客對航空飛行之需求；(b)航空公司之盈利能力；(c)燃油成本及一般經濟狀況；(d)地緣政治事件；(e)爆發傳染性流行疾病及天然災難；(f)政府規例，包括新的適航指令及環境與安全規例；(g)利率；(h)航空公司重組及破產；(i)飛機訂單之取消或延誤；(j)製造商延遲付運；(k)信貸成本及可用信貸；(l)製造商生產水平及技術創新，包括推出新一代飛機；(m)飛機型號之退役及報廢；(n)製造商合併或退出市場或不再製造飛機或引擎類型；(o)就製造商及航空公司之未來供應及需求作出之有關估計之準確性；(p)先前儲備之飛機再度推出投入服務；及(q)機場及空中交通管制基礎設施之限制。

任何該等因素或會令飛機價值及租賃價格大幅下降或上升，因而可能會對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

商業航空業財務狀況轉壞

商業航空業財務狀況一般可能會對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景有所影響。為防止新型冠狀病毒疫情蔓延，多個國家或地方政府實施多項應變措施，包括出入境限制及新訂邊境控制措施，導致商旅及旅遊活動大減，多間航空公司因而大幅削減航班，大量飛機停飛，航空業受到嚴重衝擊。倘若情況持續，本集團或會面對下列情況：(a)較大機會發生承租人違約事件、租賃重組、收回及航空公司破產及重組之情況，導致租賃價格及實際利潤較低及／或因收回而引致之維修、保險、倉儲及法律費用增加，以及飛機於非租賃期間失去收入；(b)收回飛機後無法按商業接納之條款租賃飛機，甚至無法租賃飛機，導致飛機不能賺取收入而令租賃利潤較低，以及引致維修、保險及倉儲費用；以及(c)對本集團機隊內飛機之需求下降，市場租賃價格及實際租賃利潤下跌，以及飛機價值下跌的壓力。任何該等因素皆可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

飛機收回權及其他補救方法

倘飛機承租人違反其於飛機租約項下之責任，出租人有權行使若干補救方法，包括終止出租飛機、收回對飛機的管有及控制權、促使取消飛機註冊、以及將飛機移離所在地區。出租人能否以具成本效益及適時的方式行使該等補救方法將會存在顯著差異，此將視乎所涉司法權區及承租人是否通過磋商自願歸還飛機而定。倘出租人無法取得承租人配合，則可能需要通過法院尋求強制執行出租人於租約項下之權利，當中過程或會相當困難、費用高昂及耗時，尤其是當承租人挑戰有關法律程序時情況更甚。

由於新型冠狀病毒疫情的影響，承租人違約情況增加，出租人可能需要比預期更早採取補救措施。在目前環境下，出租人就收回飛機管有及控制權、促使取消飛機註冊、以及將飛機移離所在地區面對較大困難，而且費用高昂及耗時。在收回飛機、取消飛機註冊、以及將飛機移離所在地區期間，或會因飛機維修狀況轉壞而增加影響飛機價值的風險，並導致無法預期之維修、保險、倉儲及法律費用增加，以及飛機於非租賃期間失去收入。此外，收回飛機的返還狀況可能與預期不符，並可能產生使飛機適航的相關維修費用。任何上述情況均可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

此外，新型冠狀病毒疫情及目前的市場狀況，令面對財困的承租人提出或宣告破產、無償債能力或類似訴訟的可能性增加。任何此類訴訟均可能導致飛機停飛或租賃重組或被拒絕，或會因此降低有效利潤及／或增加維修、保險、倉存及法律費用，以及導致飛機於非租賃期間失去收入，上述情況均可能降低飛機的市場價值，及對按商業慣常條款重新租賃飛機的能力產生負面影響，並對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

倘承租人面對破產、無償債能力或類似訴訟，則出租人行使租約項下之補救方法的能力將受所涉司法權區的破產法影響，或未能獲得與美國破產法令第 1110 節對美國境內航空公司破產所提供之同等保障。此外，近期不少司法權區實行破產和重組改革，增加承租人須根據其所屬國家以外司法權區的破產法律尋求對其債權人執行資產負債表重組的可能性。

風險因素(續)

「開普敦移動設備國際利益公約」及有關的「移動設備國際利益公約關於航空設備特有事項的議定書」(統稱「開普敦公約」)項下之補救辦法，包括於規定逗留期限後取得飛機所有權的能力，可減低部分風險。然而，世界上許多司法權區尚未認可及全面實施開普敦公約。

於新頒佈破產法或於近期採納開普敦公約的司法權區，其於應用方面經驗有限及該等破產法或開普敦公約(或現行法律與該等破產法或開普敦公約有任何不一致)將如何由法院或政府機構實施、詮釋、應用或執行的法理依據有限，且無法保證任何詮釋開普敦公約的法院或政府機構將以盡量維護開普敦公約對出租人的利益之方式作出詮釋。法院或政府機構以不利方式應用該等破產法，及無法以盡量維護開普敦公約對出租人的利益之方式詮釋開普敦公約，可能對出租人行使租約項下之補救方法的能力產生重大不利影響，並對收回飛機管有權、取消註冊及移走飛機形成難以消除的嚴重障礙，此將對本集團的業務、財務狀況、經營業績或發展前景產生影響。

對飛機及引擎製造商之依賴

大型客機乃由少數機身製造商及有限數目之引擎製造商供應。因此，本集團依賴該等製造商能否維持財政穩定、製造符合技術及監管規定以及航空公司需求之飛機及相關元件，以及提供持續及可靠之客戶支援。倘製造商未能適當應對市場變動，或履行合約責任或製造符合技術或監管規定之飛機或元件，則本集團或會面對下列情況：(a)飛機及元件製造商欠佳之客戶支援導致某製造商產品之需求下降，導致對本集團機隊之該等飛機以及該等型號之元件之需求造成下行壓力，以及導致該等型號之飛機之市場租賃價格下調；(b)基於製造商提供大幅折扣令本集團競爭力下降，可能會導致市場租賃價格下降而對本集團之投資組合價值，以及本集團再推出或出售部分飛機之能力造成不利影響；及(c)相關元件製造商欠佳之客戶支援會干擾承租人之業務及承租人其後之收入損失。任何該等因素皆可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

燃油成本之影響

燃油成本乃航空業內營運公司之主要開支。燃油價格波動主要受國際市場狀況、地緣政治及環境事件、天然災難、全球疫症爆發及蔓延、監管變動，以及匯率各方面帶動。燃油價格重大變動可能對航空公司之盈利能力(包括初始承租人之盈利能力)造成重大不利影響及可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

環境規例之影響

商業航空營運多方面取決於日益嚴謹的聯邦、國家、當地及境外保護環境之法律，包括對航空公司或其乘客徵收之額外稅項。相關政府及機構日後採取監管行動可能對航空業造成重大不利影響，尤以倘監管機構斷定商業飛機之氣體排放對高層大氣層造成重大傷害，或對氣候變化構成較大影響之情況為然。可能採取之行動包括實施購買氣體排放之抵銷量或信用之規定，有關行動可能要求參與排放交易、就排放繳納龐大稅項，以及航空營運之增長限制(其中包括潛在之監管行動)。任何該等因素皆可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

英國英式酒館行業

市場環境轉壞及消費者需求轉變

英國政府實施各項控制新型冠狀病毒及相關新變種病毒蔓延的管制措施，包括但不限於頒令要求臨時關閉所有酒館及餐廳門市以及保持社交距離措施，很大程度上限制堂食用餐及社交群聚。實施相關措施導致市場對英國酒吧及餐廳提供的產品及服務的消費大幅急遽下跌。鑑於各項管制措施的期限仍未能確定，故對行業的影響難以預計，對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大不利影響。行業復甦步伐取決於新型冠狀病毒疫情及大規模疫苗接種計劃的發展。關於無追索權債務融資，本集團已就新型冠狀病毒導致的契約違約獲得相關債權人(其中一項債券除外)的豁免。然而，本集團概不保證將來一定仍可獲得有關豁免。

英國脫歐及其連鎖效應仍然充滿不確定性，隨著英國脫歐的發展，消費者信心將如何受到影響仍是未知之數。本集團業務營運所在市場的消費者習慣或會不時轉變。數碼媒體的運用，包括不斷擴張的送餐服務市場亦令競爭加劇。倘無法應對日益激烈的競爭、有效細分市場並建立品牌、將產品適當定價，以及調整產品組合以迎合消費者需求，均可能導致收入減少、盈利能力下降，以及市場份額及增長率低於預期。

風險因素(續)

供應鏈及分銷

本集團英式酒館業務遍佈英格蘭、威爾斯及蘇格蘭大部分地區。本集團透過多項內部物流資源管理供應鏈，並依賴眾多主要供應商和第三方分銷商供應及交付商品，特別是食物及飲料。該等供應商亦向本集團營運的釀酒廠供應原材料，以本集團旗下品牌生產及包裝啤酒。倘供應商及分銷商的服務因爆發疫症等事件而短暫或較長時間受到中斷，可能導致向客戶提供產品或服務受阻而引致收入損失。長期缺乏或失去主要供應商或分銷商，亦可能導致採購替代品的成本大幅增加。此外，倘持續一段期間未能釀造、包裝及分銷啤酒，亦可能對收入和盈利能力構成長期不利影響。

成本壓力上升

本集團旗下管理的英式酒館在若干重要支出項目持續面對成本阻力，包括食品價格上升、全國生活工資／國家最低工資、學徒稅、工商稅、公共事業稅，以及各項為應對新型冠狀病毒額外引致的安全和衛生措施成本所帶來的壓力。不少此等成本因素並非本集團所能控制。倘無法有效減輕此等不利影響，可能導致收入減少、盈利能力下降，以及增長率降低。除本集團管理的英式酒館外，承租英式酒館的牌照持有人面臨的任何困難亦可能影響其交付租金及向本集團購買商品的能力。

儘管英國脫歐後的長期影響尚未完全清晰，惟從歐盟前往英國的工作人口已有所減少，為招募及留聘足夠人才帶來更高成本及更大挑戰，而承租英式酒館的牌照持有人亦面對類似情況。

健康、安全、僱傭及資料保障規例

如未能遵守重大的健康及安全法規，並對本集團管理的英式酒館或由牌照持有人、營業處或釀酒廠承租的英式酒館中的任何顧客、僱員或租戶造成嚴重傷害或人命損失，可能會對本集團的聲譽構成重大影響，更可能導致相關當局進行調查，繼而帶來潛在的重大財務損失。倘食品供應鏈出現問題，包括提供錯誤的致敏原資料，導致任何顧客患上嚴重疾病或喪失性命，亦可能對本集團的聲譽造成重大影響、對供應帶來限制、潛在增加商品的成本、減低銷售收入和盈利能力。

倘未能遵守與僱傭相關的法規(如與國家生活工資／國家最低工資及工作權利有關的法規)，可產生英國稅務海關總署罰款、額外費用及導致盈利能力下降，並對本集團的聲譽以及招募及留聘人才的能力產生不利影響。

因未有遵守《2018年英國數據保障法》及英國《通用數據保障條例》而引致嚴重洩露個人資料，或會影響本集團的營商能力及聲譽，導致收益損失，並可能面臨因罰款或賠償而造成重大財務損失的風險。

基建市場

本集團擁有之部分投資(例如氣體及電力)受價格管制，並須嚴格遵守有關監管機構不時訂立的發牌條件、守則及指引。違反此等發牌條件、守則或指引可被判罰款，或於極端情況下有關機構可能會修訂、暫時吊銷及正式註銷有關牌照。該等受監管業務大多已於近期或即將陸續進行具挑戰的規管重設。面對超低利率及通脹環境，加上監管機構取態強硬，預期准許回報下調將導致收益遞減。任何超出社區期望的營運手法都可引致邊緣化，直接向監管機構甚至當地政府提出憂慮，最終可能導致更嚴格的價格規管及影響聲譽。基建項目需投放大量資金，而市場上只有少數主要從事相關業務之企業，因此不能保證就出售項目容易覓得準買家。

本集團公用事業投資項目所使用之分配及輸送網絡亦可能承受供應中斷的風險。倘發生嚴重地震、風暴、水災、火災、嚴重破壞、恐怖襲擊、爆發疫症或其他不可預料之情況而導致服務中斷，其所引致的現金損失及修復網絡支出可能十分龐大，亦可能損害客戶對本集團的印象而招致索償及訴訟。此外，若干事故(例如恐怖襲擊)所造成的損失可能無法追討。供應中斷日趨頻繁及中斷時間日久可能會引致分配及輸送網絡的經營成本大幅增加。此等不明朗因素可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成重大不利影響。

市場競爭激烈

本集團各業務在其營運的市場內均面對激烈競爭。新營運商加入市場及現有競爭對手的價格競爭加劇，均可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。本集團面對的競爭風險包括(a)在香港、內地及其他海外市場從事物業投資與發展的發展商日益增加，可能影響本集團的市場佔有率及回報；及(b)其他競爭對手帶來激烈競爭與價格壓力，並可能對本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景造成不利影響。

風險因素(續)

開拓新業務及投資領域

本集團致力拓展環球優質投資以提升現金流質素及強化固定收入基礎，藉均衡及穩固業務組合以平衡及減少與物業發展周期有關或一般潛在風險。本集團已開拓符合其準則之投資項目，投資於新業務範疇及營運據點以締造新的固定收入來源，並將繼續尋求相關合適機遇。惟不能保證本集團可成功推行其業務拓展策略，或有關策略可達致預期效果。此外，本集團於尋求新商機時面對更為激烈的競爭，由於市場資金流動性充裕及回報要求較低，競標者對資產估值更為進取。拓展新行業及新市場亦使本集團面對新的不穩定因素，包括(但不限於)可能於個別行業及市場營運經驗不足、面對政府政策及規例轉變、或該等行業及市場出現其他不利發展所帶來的風險等。此外，不能保證所有投資者均認同本集團可能開拓之新業務或投資。

收購

本集團過往曾進行收購事項，倘市場出現合適收購機會，本集團或會持續進行收購。儘管進行有關收購事項前已作盡職審查及詳細分析，但不能保證可充分顯露目標公司可能隱藏之問題、潛在負債及尚待解決的糾紛。此外，本集團及有關專家對目標公司進行之評估及分析乃以多項假設為基礎，不能保證該等假設均屬正確或適當，或為公認之準則。用於分析的理據及狀況將隨時間改變，新的理據及狀況可能影響原有之假設，而根據該等原有假設進行之評估及分析亦可能失效。新型冠狀病毒增加市場不確定性，集團亦因出行所限而影響其按慣常程序進行盡職審查。

部分收購事項須受制於海外國家之監管批准，不能保證可成功取得該等批准，儘管已獲批出有關批准，該等批准或將附帶繁瑣之條件。本集團不一定能將目標業務與本集團業務成功整合，亦未必可藉收購事項取得任何協同效益，以致成本、時間及資源因而增加。於海外進行收購，本集團亦可能承受地方、國家及國際上各種政治、社會、法律及監管規定不時轉變的影響。本集團處理涉及當地員工、客戶、政府機構及壓力團體的事宜上，亦可能需面對各種文化差異。

策略夥伴

本集團部分業務透過其分攤控制權(全部或部分)的非全資附屬公司、聯營公司及合營企業經營，並與其他策略或業務夥伴組成策略聯盟。不能保證任何該等策略或業務夥伴日後將願意繼續保持與本集團的關係，或本集團將能繼續執行對其非全資附屬公司、聯營公司及合營企業及其營運市場的既定策略。此外，本集團的合營夥伴可能(a)擁有與本集團不一致的經濟或業務利益或目標；(b)作出不符合本集團政策或目標的行動；(c)出現股權控制變動；(d)出現財務及其他困難；或(e)不能或不願意履行其合營責任，此等情況均可能影響本集團的業務、財務狀況、營運業績或發展前景。

關連交易

長江和記實業有限公司(「長和」)亦於香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)上市。根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)，長和已被聯交所視作本公司的關連人士。本集團相信其與長和之關係對其業務有重大優勢，惟亦構成按上市規則所界定之各項關連交易。因此，本集團與長和或其附屬公司所進行之任何交易均構成關連交易，除非獲得豁免，否則須遵守上市規則的有關要求，包括刊發公告、於股東大會上獲得獨立股東批准，以及於年報及財務報表內作出披露。獨立股東批准之要求可能會引致不可預知的情況，以致妨礙本集團業務活動及增加其風險。獨立股東亦可能作出不符合本集團利益之行動。

過往表現及前瞻性陳述

本年報內所載本集團過往之表現及營運業績僅屬歷史數據，過往表現並不保證本集團日後之業績。本年報或載有前瞻性陳述及意見而當中涉及風險及不明朗因素。實際業績可能與前瞻性陳述及意見中論及之預期表現有重大差異。本集團、其董事、本集團之僱員及代理均不承擔(a)更正或更新本年報所載前瞻性陳述或意見之任何責任；及(b)倘因任何前瞻性陳述或意見不能實現或變成不正確而引致之任何責任。

公司資料及重要日期

董事

李澤鉅	主席兼董事總經理
甘慶林	副董事總經理
葉德銓	副董事總經理
鍾慎強	執行董事
趙國雄	執行董事
周偉淦	執行董事
鮑綺雲	執行董事
吳佳慶	執行董事
張英潮	獨立非執行董事
周年茂	獨立非執行董事
洪小蓮	獨立非執行董事
羅時樂	獨立非執行董事
羅弼士	獨立非執行董事
柏聖文	獨立非執行董事

資深顧問

李嘉誠

審核委員會

張英潮 (主席)
周年茂
洪小蓮
羅時樂
羅弼士
柏聖文

薪酬委員會

洪小蓮 (主席)
李澤鉅
張英潮

提名委員會

柏聖文 (主席)
李澤鉅
羅弼士

可持續發展委員會

葉德銓 (主席)
張英潮
楊逸芝

股份代號

香港聯合交易所有限公司：1113
彭博資訊：1113 HK
路透社：1113.HK

網站

www.ckah.com

重要日期

公佈年度業績	2021年3月18日
暫停辦理股份過戶登記手續 (以確定合資格出席 股東週年大會並於會上 投票之股東身份)	2021年5月10日至13日 (包括首尾兩天在內)
股東週年大會	2021年5月13日
記錄日期(以確定合資格 收取末期股息之股東身份)	2021年5月20日
派發末期股息	2021年6月3日

執行委員會

	李澤鉅 (主席)	
甘慶林		葉德銓
鍾慎強		趙國雄
周偉淦		鮑綺雲
吳佳慶		葉建明
文嘉強		沈惠儀
楊逸芝		馬勵志
高寶珍		

公司秘書

楊逸芝

授權代表

葉德銓
楊逸芝

會計部總經理

文嘉強

主要往來銀行

中國銀行(香港)有限公司
三菱UFJ銀行
瑞穗銀行
星展銀行(香港)有限公司
恒生銀行有限公司
香港上海滙豐銀行有限公司
三井住友銀行
加拿大豐業銀行，香港分行
中國工商銀行股份有限公司

核數師

德勤•關黃陳方會計師行
註冊公眾利益實體核數師

法律顧問

胡關李羅律師行

註冊辦事處

PO Box 309, Uglund House, Grand Cayman,
KY1-1104, Cayman Islands

主要營業地點

香港皇后大道中2號
長江集團中心7樓

股份登記及過戶總處

Maples Fund Services (Cayman) Limited
PO Box 1093, Boundary Hall, Cricket Square,
Grand Cayman, KY1-1102, Cayman Islands

香港股份登記及過戶處

香港中央證券登記有限公司
香港皇后大道東183號
合和中心17樓1712-1716室

此2020年年報(「年報」)備有英文及中文版。已收取英文或中文版年報之股東，均可透過本公司香港股份登記處香港中央證券登記有限公司(地址為香港皇后大道東183號合和中心17M樓)向本公司提出書面要求，或電郵至ckah.ecom@computershare.com.hk，以索取另一種語言版本之年報。

年報(英文及中文版)已於本公司網站www.ckah.com登載。凡選擇(或被視為已同意)瀏覽在本公司網站登載之公司通訊(包括但不限於年報)以代替收取印刷本之股東，均可透過本公司香港股份登記處向本公司提出書面要求，或電郵至ckah.ecom@computershare.com.hk，以索取年報之印刷本。

凡選擇(或被視為已同意)以電子方式透過本公司網站收取公司通訊之股東，如因任何理由於收取或接收於本公司網站登載之年報時遇有困難，可透過本公司香港股份登記處向本公司提出書面要求，或電郵至ckah.ecom@computershare.com.hk，即可獲免費發送年報的印刷本。

股東可隨時透過本公司香港股份登記處預先給予本公司合理時間的書面通知，或電郵至ckah.ecom@computershare.com.hk，以更改其收取公司通訊之方式(印刷本或透過本公司網站之電子方式)及/或語言版本之選擇。



長江實業集團有限公司

香港皇后大道中2號長江集團中心7樓

電話: 2128 8888 傳真: 2845 2940