



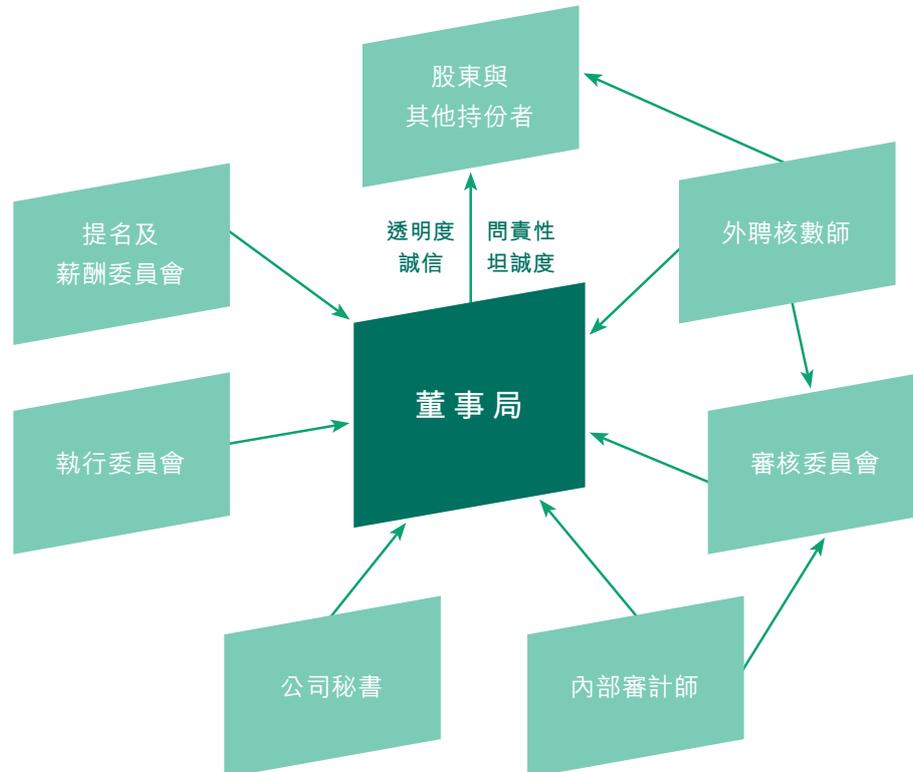
企業管治報告

為建造可持續發展的未來，我們一如既往注重追求良好的企業管治，並對可持續發展抱有清晰的願景。
我們深信，良好的企業管治是我們可持續業務增長的基石及達至長遠成功的關鍵。

堅持管治信念

恒隆堅信，強而有力的管治能為我們奠定基石，使我們可達至企業目標，為持份者提供最大的長期回報。能幹稱職的董事局，是我們管治架構裏的核心。董事局致力維持最高水平的企業管治標準、健全的內部監控機制，以及有效的風險管理，並積極提高透明度、問責性、誠信及坦誠度，努力贏取股東和其他持份者的信心。

企業管治架構



卓越企業文化

良好的管治是企業成功之本，故我們一直本着集團營運理念「只選好的 只做對的」以誠信和誠實文化經營為榮。良好的管治文化須植根於架構內的每個職級，要求全體僱員於所有程序均達至誠信和誠實的最高標準。專業的管理層與董事局努力在公司所經營世界級項目之每個城市，讓誠信貫穿各個業務領域。

專業專責的董事局

董事局由社會多個範疇的專業人士組成，他們為董事局帶來豐富的商務和財務經驗及專才。董事局中比重均衡，擁有強大的獨立元素，能有效地作出公正的判斷。為加強功能，董事局成立了三個董事局委員會，包括執行委員會、審核委員會和提名及薪酬委員會，承擔不同的責任。

審慎管理風險

本公司明白旗下業務面對各類風險因素，並以專業方式作出管理。我們建立良好的內部監控環境，並持續作出改善，以適應不斷變化的營運需要。詳情於下文及本年報的「風險管理」部分內作進一步披露。

遵守企業管治守則

作為良好的企業公民，我們已採納及完全遵守企業管治守則，並在許多情況下超越企業管治守則之守則條文及若干建議最佳常規。

主要事例如下：

董事局及董事局委員會

- 董事局具備多元化之專才及經驗
- 於2018年共舉行六次定期董事局會議
- 於2018年共舉行四次審核委員會會議
- 管理層出席董事局及審核委員會會議並提供資料，以促進決策過程
- 提名及薪酬委員會的全體成員均為獨立非執行董事
- 於2018年，審核委員會成員在管理層不在場的情況下，與外聘核數師舉行四次會議



可持續發展

- 自2012年起制定可持續發展框架，並設立可持續發展督導委員會
- 企業風險管理工作小組為風險管理提供一個穩健的平台
- 為穩建的危機管理制定完善的框架
- 刊發獨立的可持續發展報告2017，該報告超越環境、社會及管治報告指引的要求，並獲得獨立第三方保證

問責性

- 於會計期結束後一個月內刊發業績公布
- 自1994年起採納紀律守則
- 明確清晰的舉報政策
- 每半年向審核委員會匯報舉報情況
- 訂立監管由外聘核數師提供非核數服務的政策，當中的服務範圍和費用經審核委員會審批

溝通

- 董事長在董事長致股東函中，詳細闡述集團的業務策略及展望
- 董事長於周年大會上與股東公開直接對話
- 公司網站作為與持份者溝通的渠道
- 發出超過20個營業日的周年大會通告

本集團獲得由香港上市公司商會和香港浸會大學公司管治與金融政策研究中心頒授的2018香港公司管治卓越獎，肯定了我們於企業管治披露及常規方面的努力。我們的主要上市附屬公司恒隆地產獲頒香港公司管治卓越獎類別一（恒生指數成份股公司），此榮譽足以印證本集團在推動良好企業管治方面不遺餘力。

(一) 能幹稱職的董事局

1. 組成、董事局成員多元化、職能和董事局議事程序及獲取資料

組成

董事局現有11名成員：

- 四名執行董事局成員，分別為陳啟宗先生（董事長）、盧韋柏先生（行政總裁）、何孝昌先生（首席財務總監）及陳文博先生；
- 三名非執行董事，分別為陳樂宗先生、張家騏先生及陳仰宗先生；及
- 四名獨立非執行董事，分別為葉錫安先生、廖柏偉教授、徐立之教授及廖長江先生。

我們的非執行董事和獨立非執行董事均具備多元化之學術及專業資格或相關之財務管理專才，並以其豐富的商務及財務經驗為董事局作出貢獻。

盧韋柏先生於2018年5月16日獲委任為本公司及恒隆地產候任行政總裁及執行董事局成員，並於2018年7月16日接替退任的陳南祿先生出任行政總裁。

陳啟宗先生為陳樂宗先生之胞兄、陳仰宗先生之親屬以及陳文博先生之父親。張家騏先生為晨興集團之僱員，晨興集團乃由陳啟宗先生及陳樂宗先生共同創辦，現由陳樂宗先生出任主席。

董事局成員多元化

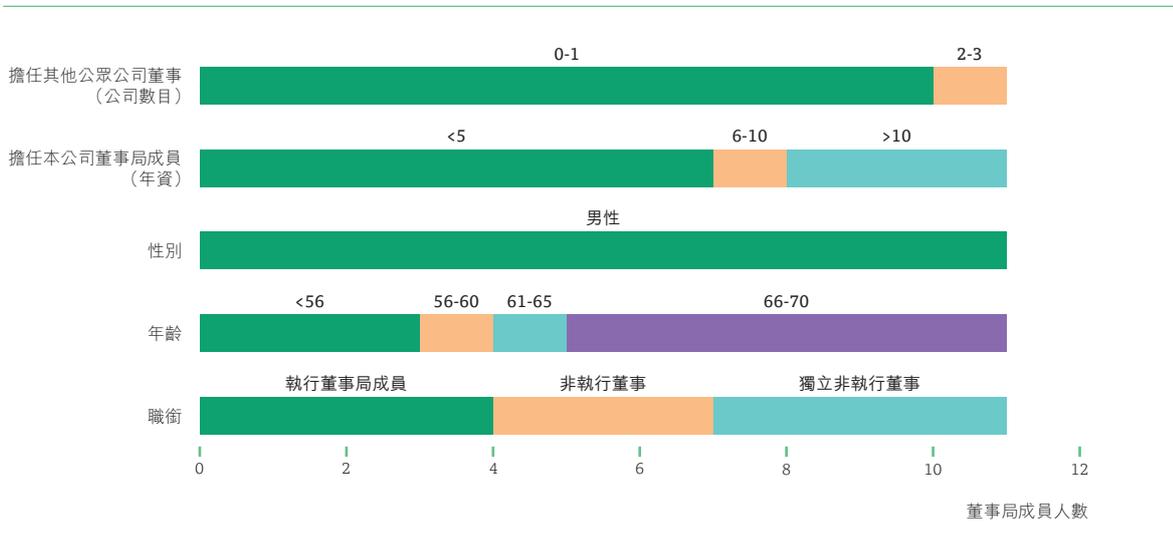
董事局已有政策訂立落實董事局多元化之方針（「董事局成員多元化政策」），目的為提升董事局效率及企業管治水平，以及實現集團業務目標及可持續發展。公司會從多個方面考慮董事局成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、所需專才、技能、知識及服務任期。最終決定將根據該選定候選人能為董事局帶來的長處及貢獻。該董事局成員多元化政策載於公司網頁「投資者關係」項下的「企業管治」之「董事局」內以供瀏覽。

於2018年委任盧韋柏先生（為退任行政總裁陳南祿先生的繼任人）時，提名及薪酬委員會與董事局已考慮董事局成員多元化政策。面對瞬息萬變的零售業務環境和科技應用現今大行其道，董事局成功物色盧韋柏先生，一位年輕且深諳科技的成員加入董事局，提供多元化的觀點和創新思維。彼の委任進一步加強董事局於技能、專才、經驗、年齡和專業背景方面的多元化。越趨多元化的董事局加強本集團迎接千禧世代的挑戰。

現時董事局由多元化董事局成員組成，具備適當之技能及經驗以領導和監察本公司的業務，並將根據不斷增長的業務需求和符合該等需求的合資格人選之供求情況，於未來考慮適當及合資格人士選為成員。



於2018年12月31日的董事局組成及多元化如下：



職能

公司及香港交易所之網頁提供最新的董事局成員名單，列明其角色和職能，以及註明彼等是否獨立非執行董事。董事的履歷詳情於本年報第115至第120頁內披露，並設存於公司網頁「投資者關係」項下的「企業管治」之「董事局」內。

董事局負責（當中包括）：

- 確保領導層之連續性；
- 設定卓越之業務策略；
- 部署充足的資金和管理資源以推行所採納的業務策略；及
- 確保財務及內部監控和風險管理系統健全，業務運作符合適用之法律及規例。

非執行董事及獨立非執行董事透過提供獨立、富建設性及有根據的意見對本公司制定策略及政策作出正面貢獻。彼等亦定期出席董事局會議及其同時出任委員會成員的委員會會議，並積極參與會務，以其技能、專才及不同的背景及資格作出貢獻。

所有董事局成員必須向本公司披露其於公眾公司或組織擔任的任何職位及其他重大承擔。

於2018年，董事局舉行六次定期會議，其中兩次會議在兩次造訪行程中舉行：(1) 造訪昆明之行程，視察昆明恒隆廣場工地，以了解施工進度，以及昆明的營商環境及(2) 造訪東京之旅，當中參觀及會見若干領先的商場營運商。

於2018年，董事局成員於董事局會議的平均出席率為96%。董事局成員於2018年出席各類會議的記錄詳情如下：

董事局成員	出席／舉行會議			2018年 周年大會
	董事局	審核委員會	提名及 薪酬委員會	
獨立非執行董事				
葉錫安	6 / 6	4 / 4	1 / 1	1 / 1
廖柏偉	6 / 6	3 / 4	1 / 1	1 / 1
徐立之	5 / 6	4 / 4	不適用	1 / 1
廖長江	5 / 6	不適用	1 / 1	1 / 1
非執行董事				
陳樂宗	5 / 6	不適用	不適用	0 / 1
張家騏	6 / 6	4 / 4	不適用	1 / 1
陳仰宗	6 / 6	不適用	不適用	1 / 1
執行董事				
陳啟宗	6 / 6	不適用	不適用	1 / 1
盧韋柏 ^(註1)	4 / 4	不適用	不適用	不適用
何孝昌	6 / 6	不適用	不適用	1 / 1
陳文博	6 / 6	不適用	不適用	1 / 1
陳南祿 ^(註2)	3 / 3	不適用	不適用	1 / 1

附註

1. 盧韋柏先生於2018年5月16日獲委任為執行董事局成員。
2. 陳南祿先生於2018年7月16日退任執行董事局成員。

董事局議事程序及獲取資料

任何董事局成員均可向董事長或公司秘書提出在董事局會議之議程內列入商討事項。董事局及各委員會的會議文件，至少於計劃舉行會議日期的三天前分別交予所有董事局成員或委員會成員。管理層為董事局及各委員會提供了充分資料和分析，讓董事局及各委員會於作出決定前能充分掌握有關財務及其他資料。在適當情況下，管理層亦會獲邀出席董事局會議。

此外，管理層每月均向所有董事局成員提供最新資料，載列有關本公司的表現、財務狀況及前景的公正及最新的評估，內容足以讓整個董事局及每位董事局成員履行上市規則所規定的職責。

所有董事局成員均有權取得有關本公司業務的適時資料，於有需要時作出進一步查詢，並可個別地聯絡管理層。



此外，公司秘書為本公司的全職僱員，負責確保董事局依循程序及遵守適用法律、規則及規例；所有董事局成員均可獲得公司秘書之意見及服務。公司秘書確保董事局成員之間有良好的資訊交流，亦就企業管治情況及企業管治守則之施行事宜，向董事長及董事局提供意見。公司秘書確認，於2018年已參加超越15小時的相關專業培訓，以更新彼的技能和知識。

董事局並已同意董事局成員尋求獨立專業意見之程序，其所需費用由本公司支付。

根據組織章程細則，除另有所指外任何涉及董事局成員或其任何聯繫人之重大利益的任何交易、合約或安排時，有關董事局成員不得參加表決或計算在會議法定人數以內。

本公司已為董事和高級人員購買適當保險，保障彼等因履行職務有可能承擔之法律訴訟責任。公司就每年購買之保險進行檢討，以確保提供合理及足夠保障。

2. 董事長及行政總裁的責任清楚區分

董事長及行政總裁的責任清楚區分，以確保權力和授權分佈均衡。

董事長

董事長陳啟宗先生為董事局之領導人。彼負責確保所有董事局成員均可適時獲得充分、準確清晰及完備可靠之資料，以及確保在董事局會議上董事局成員均適當知悉當前的事項。彼亦確保：

- 董事局有效地運作及履行責任；

- 董事局及時就所有重要及適當事項進行討論；
- 公司建立良好之企業管治常規和程序；及
- 公司採取適當步驟與股東有效地溝通，而股東之意見可傳達到整個董事局。

董事長最少每年與非執行董事及獨立非執行董事會面一次，其他執行董事局成員不會列席。

董事長主要負責釐定並批准每次董事局會議議程，並在適當情況下考慮把其他董事局成員提出之任何事宜列入議程。彼亦可把此項責任交由公司秘書執行。

董事長鼓勵所有董事局成員積極地為董事局之事務作出貢獻，並以身作則，確保董事局之行事符合本公司之最佳利益。彼亦鼓勵持不同意見的董事局成員均表達其本身關注的事宜，並給予董事局充足時間討論，以便慎重考慮並作出決定。

董事長亦提倡公開、積極討論的文化，促進非執行董事及獨立非執行董事對董事局作出有效之貢獻，並確保執行董事局成員、非執行董事及獨立非執行董事保持有建設性之關係。

董事長亦為董事局成員安排合適的培訓以更新彼等之知識及技能。

行政總裁

身為本公司執行委員會的成員，行政總裁盧韋柏先生（陳南祿先生的繼任人）負責：

- 帶領管理團隊處理業務運作，並執行董事局所採納之政策和策略；
- 按董事局的指示管理本公司之日常業務；

- 就董事局所設定之目標和優先次序制定策略性業務計劃，並致力維持本公司之業務表現；及
- 確保本公司有足夠的風險管理、財務和內部監控系統以及業務運作均充分符合適用法律及規例。

行政總裁主持本公司每月舉行之業務檢討會議。彼亦主持本公司每兩星期舉行之主要行政人員「晨禱會議」，討論有關本公司日常運作的事項。彼不時向董事局匯報重大事宜。

為配合集團發展迅速和不斷變化的經營環境，管理層在行政總裁的領導下努力提高我們的營運系統，以及透過定期為僱員安排誠信計劃提升企業文化。這些都反映恒隆經營之道——「只選好的 只做對的」。

要成為香港及內地備受尊崇的商業地產發展商，行政總裁亦制定並領導管理團隊執行策略，以實現可持續增長。

3. 獨立非執行董事之獨立性

我們已接獲每位獨立非執行董事所提交有關其獨立性之年度確認書，並認為每位獨立非執行董事均保持其獨立性。

為進一步提高問責性，凡服務董事局超過九年之獨立非執行董事，須獲股東以獨立決議案批准方可連任。我們會在周年大會通告中列明我們認為該獨立非執行董事仍屬獨立人士的原因，以及向股東提議就獨立非執行董事之重選投贊成票。

4. 委任、重選和罷免

遵照組織章程細則，董事局成員人數三分之一須於周年大會上輪值告退後再獲股東重選方可連任，而新委任之董事局成員須於緊接其委任後召開之股東大會獲股東重新選任。此外，每位董事局成員須最少每三年輪值告退一次。所有該等合資格重選及願參與候選連任之董事局成員姓名連同其個人詳細履歷，均會載於股東大會通告內。有關獨立非執行董事的委任或重選，我們將在股東大會通告中列明物色流程、我們認為該名獨立非執行董事屬獨立人士的原因、該名獨立非執行董事可為董事局帶來的觀點與角度、技能和經驗，及該名獨立非執行董事如何促進董事局成員多元化。

非執行董事及獨立非執行董事之委任有指定任期，彼等之任職屆滿日期與彼等之預期輪值告退日期（最少每三年一次）一致。

5. 持續專業發展

每位新委任之董事局成員在首次接受委任時均會獲安排與其他董事局成員和主要行政人員會面，並會獲得全面、正式兼特為其而設的就任須知。其後，董事局成員亦會獲得所需的介紹及專業發展，以確保他們妥善理解本公司之業務運作，以及完全清楚其本人按照法規及普通法、上市規則、法律及其他監管規定，以及本公司的業務及管治政策下的職責。公司秘書協助董事局成員就任須知及專業發展之事宜。



本公司鼓勵所有董事局成員參與持續專業發展，發展並更新其知識及技能，以確保彼等繼續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事局作出貢獻。董事長亦不時為董事局成員安排合適的培訓。於2018年，本公司為董事局成員安排造訪策略檢討工作坊，就全球經濟展望、科技轉變和奢侈品市場的發展，討論集團最高策略風險和策略規劃。

每位現有董事局成員於2018年所接受的培訓記錄簡要如下：

董事局成員	培訓類型
陳啟宗	A, B, C
盧韋柏	A, B, C
陳樂宗	A, B, C
葉錫安	A, B, C
廖柏偉	A, B, C
徐立之	A, B, C
廖長江	A, B, C
張家騏	A, B, C
陳仰宗	A, B, C
何孝昌	A, B, C
陳文博	A, B, C

A 就有關業務或董事職責之議題出席研討會／論壇及／或致辭

B 閱讀有關業務或董事職責之資料

C 出席公司活動／造訪行程

(二) 董事局權力的轉授

執行委員會、審核委員會和提名及薪酬委員會分別於1989年、1999年及2003年成立。

1. 執行委員會

董事局之執行委員會乃於1989年成立，現有成員包括全體執行董事局成員，彼等定期舉行會議，藉以制定本公司之策略性方向及監察管理層之表現。董事局已採納清晰的職權範圍，並已就若干須交由董事局決定的事項制訂指引。每位委員會成員均完全清楚須交由董事局全體決定之事項及由董事局轉授予委員會或管理層負責之事項。

2. 審核委員會

審核委員會乃於1999年由董事局設立，目前成員包括三位獨立非執行董事及一位非執行董事，分別為葉錫安先生（委員會主席）、廖柏偉教授、徐立之教授及張家騏先生。彼等均具備適當之學術及專業資格或相關之財務管理專才。

根據企業管治守則，審核委員會須每年與外聘核數師舉行最少兩次會議。審核委員會亦於有需要時會與外聘核數師另行開會（管理層並不列席）。於2018年，審核委員會超越企業管治守則的要求，舉行四次會議，包括討論內部審計工作之性質和範疇，以及評核本公司之內部監控。此外，委員會於2018年與外聘核數師在管理層不在場的情況下會面四次。

闡明審核委員會角色及職責（當中已涵蓋企業管治職能及監察風險管理的有關職責）的職權範圍已載於公司網頁「投資者關係」項下的「企業管治」之「審核委員會」內及香港交易所網頁，以供瀏覽。

委員會獲董事局授權，可調查其職權範圍內之任何事項；向任何僱員索取任何所需資料，而所有僱員均須就委員會之要求作出通力合作；向外界法律人士或其他獨立專業人士尋求意見；及於有需要時邀請具有相關經驗和專才之外界人士參與會議。委員會獲提供足夠資源以履行其職責。

於2018年，審核委員會已履行（其中包括）以下職責：

與外聘核數師的關係、審閱財務資料與監管財務申報制度、風險管理及內部監控系統

- 檢討並向管理層和外聘核數師取得有關中期和全年業績之解釋，包括與以往會計期有改變之原因、採用新會計政策之影響、對上市規則和有關法規的遵例情況、以及任何核數事宜，然後建議董事局採納有關業績；
- 考慮及向董事局建議再度委任畢馬威會計師事務所為本公司之外聘核數師及審批其聘用條款；
- 檢討僱用外聘核數師為本公司提供非核數服務之程序和指引，並審批非核數服務之範圍和費用；
- 省覽及檢討內部審計師之內部審計報告；

- 與外聘核數師開會（管理層並不列席）以商討任何重大核數事宜；
- 與內部審計師另行開會以商討重大內部審計事宜；
- 審批2019年之內部審計計劃；
- 檢討本公司的風險管理及內部監控系統的有效性，包括稅務策略、高級管理人員架構、資源、員工資歷及經驗，以及財務匯報與內部審計的培訓是否足夠；
- 檢討及審批內部審計章程的變更；及
- 為董事局啟動造訪策略檢討工作坊，以討論最高策略風險和策略規劃。

企業管治職能

- 檢討本公司企業管治的政策和常規、遵守法律及監管規定，以及紀律守則，並就此向董事局提出建議；
- 檢討及監察董事局成員的培訓及持續專業發展；及
- 檢討本公司遵守企業管治守則的情況及年報內的企業管治及可持續發展的披露。

審核委員會亦檢討環境、社會和管治相關的風險，並確認於2018年環境、社會和管治風險管理及內部監控系統已到位及持續有效。



由於我們在中國內地發展迅速，審核委員會亦每季舉行會議檢討及監察內地發展項目及主要的優化工程之進度及建築費用。成本及監控部定期於該等審核委員會會議上作出報告，並繼續就控制我們龐大的資本支出費用和投資，以及項目的質量和安全方面提供有效的制衡作用。

3. 提名及薪酬委員會

提名及薪酬委員會於2003年設立。全體成員均為獨立非執行董事，分別為廖柏偉教授（委員會主席）、葉錫安先生及廖長江先生。該委員會定期檢討有關集團薪酬架構之重大改變及影響執行董事局成員和高級管理人員之條款及條件之重大改變。於2018年，委員會舉行一次會議，以檢討（其中包括）董事局成員之組成及董事局成員薪酬。

現有之職權範圍已載有提名董事局成員的標準和原則。鑑於企業管治守則的修訂自2019年1月1日起生效，委員會的職權範圍已經修訂，正式將該等準則和原則作為董事局成員的提名政策。委員會之最新職權範圍載於公司網頁「投資者關係」項下的「企業管治」之「提名及薪酬委員會」內及香港交易所網頁以供瀏覽。

於2018年，委員會已履行的主要職責如下：

- 檢討董事局成員多元化政策及其執行情況；
- 檢討董事局之架構、規模及多元化；
- 評估獨立非執行董事的獨立性；

- 作為繼任計劃的一部分，物色並向董事局提出建議委任行政總裁；
- 按資歷及相關專才，就挑選提名有關人士出任董事局成員向董事局提出建議；
- 就於周年大會上重選退任之董事局成員向董事局提出建議；
- 就本公司全體董事局成員和高級管理人員之薪酬政策及架構，向董事局提出建議；
- 釐定個別執行董事局成員和高級管理人員之薪酬待遇，包括非金錢利益、退休金權利及賠償金額；
- 就非執行董事及獨立非執行董事之薪酬向董事局提出建議；及
- 確認委員會的職權範圍之修訂，就現有提名董事局成員的準則和原則作為提名政策。

按提名政策，委員會將：

- 至少每年檢討董事局的架構、人數及成員多元化，並就任何為配合本公司的企業策略而擬對董事局作出的變動提出建議；
- 物色具備合適資格可擔任董事局成員的人選，並挑選或就此向董事局提出建議。委員會物色合適人選時，應考慮有關人選的長處，並以客觀條件充分顧及董事局成員多元化的裨益；及
- 因應本公司的企業策略及日後需要的技能、知識、經驗及多元化組合，就委任或重新委任董事局成員，以及董事局成員（尤其是董事長及行政總裁）繼任計劃向董事局提出建議。

執行董事局成員和高級管理人員之薪酬待遇（包括酌定花紅及股份期權），乃基於以下準則：

- 個人表現；
- 技能和知識；
- 對本集團事務之參與程度；
- 達成之業務目標；及
- 本集團之表現及盈利。

委員會並考慮各項因素，包括可供比較之公司所支付之薪金、董事局成員所投入之時間及承擔之責任、以及集團其他職位之僱用條件。

委員會取得指標報告以評估董事局成員和高級管理人員薪酬之有關市場趨勢及競爭水平。委員會獲提供足夠資源以履行其職責。委員會可就其他執行董事局成員的薪酬建議諮詢董事長及行政總裁，並可在有需要時徵詢獨立專業意見。

高級管理人員（只包括執行董事局成員）的薪酬詳情，於財務報表附註第7項內披露。

4. 管理職能

高級管理人員指我們的執行董事局成員，彼等之職責已闡述於上述標題為「執行委員會」之段落。主要行政人員在執行董事局成員領導下負責本集團之日常運作及行政管理。董事局已給予管理層清晰指引，

明確界定須先獲董事局審批之事項，方可代表本公司作出決定。董事局授權管理層可作出決定之事項包括：執行董事局決定之策略和方針、本集團之業務運作、編製財務報表及營運預算案、以及遵守適用之法律和規例。本公司定期檢討此等安排，確保其繼續適合本公司之需要。

（三）證券交易及股份權益

1. 證券交易

本公司之紀律守則內有關公司股票交易之指引，載有本公司已採納根據標準守則所規定的董事局成員進行證券交易標準的行為守則。本公司已向所有董事局成員作出特定查詢，確認已遵守標準守則及紀律守則所規定的董事局成員進行證券交易標準。

本公司亦已就公司或其附屬公司工作的僱員因彼等的職務而可能管有內幕消息而制定有關僱員進行證券交易的指引。有關僱員亦須遵守標準守則內所訂之標準。我們每六個月就該指引的合規要求向所有有關僱員發出提示。於2018年，本公司亦為主要行政人員（包括執行董事局成員）提供進修培訓。



2. 股份權益

於2018年12月31日，董事局成員持有本公司及恒隆地產之股份權益之詳情如下：

董事局成員	本公司	恒隆地產有限公司	
	股份數目	股份數目	根據期權可認購之股份數目
陳啟宗	11,790,000	16,330,000	21,000,000
盧韋柏	-	-	10,000,000
陳樂宗	-	-	-
葉錫安	-	-	-
廖柏偉	-	100,000	-
徐立之	-	-	-
廖長江	-	-	-
張家騏	-	-	-
陳仰宗	-	-	-
何孝昌	-	-	11,700,000
陳文博 ^(附註)	498,428,580	2,619,719,340	2,200,000

附註

由於陳文博先生為一家族信託基金之酌情受益人，故被視為於本公司498,428,580股股份及恒隆地產2,619,719,340股股份中擁有權益。家族信託基金持有本公司498,428,580股股份（佔36.61%權益），並持有／被視為於恒隆地產2,619,719,340股股份中擁有權益。

(四) 問責及核數

1. 財務匯報

董事局成員對本公司以持續營運為基準所編製的財務報表承擔責任，並於有需要時為財務報表作出合理的假設和保留意見。本公司之財務報表乃按照上市規則、公司條例及香港公認會計原則及守則之規定而編製，並貫徹採用合適之會計政策及作出審慎及合理之判斷和估計。外聘核數師畢馬威會計師事務所已在本公司綜合財務報表的獨立核數師報告中就其匯報責任作出聲明。

董事局成員於年報、中期報告、內幕消息公布及按上市規則和法規要求的其他披露文件內，致力確保就本公司之狀況和前景作出平衡、清晰及連貫之評審。

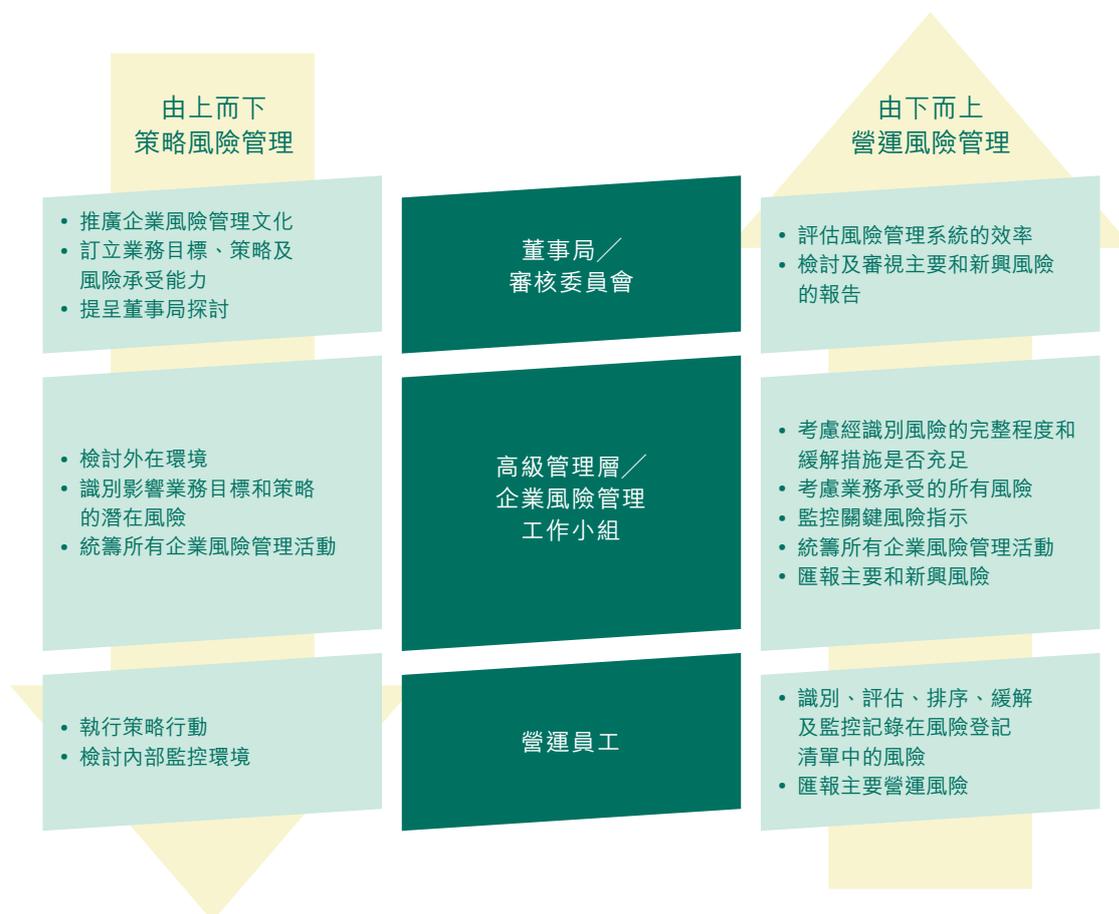
2. 風險管理及內部監控

風險管理框架

董事局主導整體的風險管理，確定本公司為達成戰略目標而願意承受的主要風險性質和程度，並授權審核委員會監察風險管理的成效。管理層負責設計、實施和維持有效的風險管理框架，並參考 COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 的原則，作為施行企業戰略並確保可持續發展的重要考慮因素。

各個業務範疇必然存在風險，因此我們必須在企業內建立對風險意識的文化及有系統的管治方針，以識別和評估有關風險，從而減低、轉移、避免或了解相關的風險。我們致力改善風險管理框架，並配合公司的企業戰略，將其融入日常營運及決策當中。我們已成立企業風險管理工作小組（由執行董事局成員擔任主席，並由公司業務所有部門和支援部門的主管組成），作為營運管理以外的第二道防線，根據其已獲批准的職權範圍，專責協調和監督風險管理活動，而營運管理層仍為第一道防線。內部審計部，作為公司第三道防線，會就風險管理及內部監控事宜直接向審核委員會匯報。

本公司採取積極措施，以識別、評估和管理由業務營運及各組織階層於持續改變的營商環境下所產生的重大風險。這個綜合方案結合了在策略風險分析時「由上而下」與在營運過程中所面對的主要風險「由下而上」，如下圖所示：





我們透過風險評估過程，制定了主要風險清單，並參考它們經考慮緩解監控措施後剩餘風險的影響及可能性，涵蓋風險評估中所發現的戰略及營運風險，並為每項主要的風險設定行動計劃及風險負責人。風險負責人負責統籌緩解措施，以確保各項行動計劃得以妥善地落實。他們亦必須持續監控、評估及匯報所負責範疇的風險。緩解控制措施須經由內部審計檢討和測試。

年內，董事局成員舉行了專責工作坊，探討主要策略風險。本公司繼續訂立和微調營運項目和在建項目的風險管理系統。公司舉辦多個風險管理工作坊，讓當地管理層團隊出席。此舉不僅有效在各組織階層進一步推廣風險意識，還可使他們參與風險評估過程。在制定風險登記清單時，各項目將識別主要風險及緩解措施，並根據項目層面的可能性及影響對剩餘風險進行評分（從企業層面遞減）。營運層面的首要風險會從項目的詳盡風險登記清單中摘錄，再向審核委員會匯報。

透過綜合「由上而下」和「由下而上」的風險評估過程，便可識別和排序對本公司的風險，使溝通更有效率，確保及時匯報潛在風險，並實行緩解措施管理有關風險。

本公司每年所面對的主要風險可能沒有重大的變化，然而這些風險的程度和重要性會隨着情況而改變。我們會持續檢討主要風險，集中探討公司在營運環境和組織架構改變下，變化如何可能產生，以及如何調整可行措施。企業風險管理工作小組致力評估本公司

承受的主要風險和面對的不明朗因素。2018年內，我們密切監察中美緊張局勢的發展，加上人民幣貶值及美國利率調升，並針對零售市場及人才管理方面愈趨激烈的競爭提出緩解措施以支持本公司的業務增長。另一方面，電子商貿發展、消費者行為或喜好改變以及日新月異的創新科技等因素均產生風險，不斷為業務策略帶來挑戰。各項主要風險及相應的緩解措施載於本年報的「風險管理」部分內。

企業風險管理工作小組作為第二道防線，負責監督各部門的風險管理活動。該小組於2018年舉行了四次會議，並執行以下措施：

- 檢討本公司企業風險管理框架的成效；
- 就本公司業務及過往風險對風險評估準則進行檢討，確保準則確切適當，並持續因時制宜；
- 為管理層及營運員工舉辦多個工作坊，推廣企業風險管理框架及培育在本公司內監管及匯報風險的管理文化；
- 識別和評估本公司的主要及關鍵的新興風險；
- 在營運層面評估已識別風險的全面性；
- 審視風險負責人的緩解監控措施及其成效；
- 分析風險根源，確保在以往監控不足或無效的主要範圍內執行風險管理；
- 檢視在處理大型突發經營困局上的危機管理能力；及
- 向董事局及審核委員會提交相關及適時（包括一系列更深入的檢討）的風險報告。

企業風險管理工作小組的主要職責

- 確保應用於風險評估的相關指引及程序妥善執行
- 訂立風險承受能力及風險容忍度
- 確保風險評估準則清晰界定
- 統籌並保存企業主要的風險登記清單
- 加快識別風險，包括新的關鍵風險及風險變更
- 協助評估本公司主要的風險及關鍵的新興風險
- 促進管理層就風險監控及責任委派職務及權限

內部審計部作為第三道防線，在評估風險管理成效方面扮演重要角色，並定期向審核委員會匯報主要發現、提供改善建議及追蹤實施情況。

董事局及審核委員會負責審閱本公司的首要及新興的風險，並每年檢討企業風險管理框架的成效。經考慮各主要風險及緩解措施後，董事局相信本公司有足夠能力應對其經營環境及外在環境所產生的變化。

內部監控框架

董事局負責維持有效的內部監控機制。這些機制是為了管理而非杜絕業務未能達標的風險而設，並只能對重大的錯報或損失提供合理而非絕對的保障。

具體而言，我們的內部監控機制，旨在監察本公司的整體財務狀況；防止資產受損或被挪用；就重大欺詐及錯誤作出合理的預防措施；以及有效地監控及矯正違規行為。

為使各個持續發展的營運部門能有效運作並發揮其功能，相關的內部監控政策及程序已制定，委員會及工作小組亦已成立，從而實現、監督及執行內部監控。我們會不定時按需要檢討和修訂該等政策及程序。所有僱員清楚現行政策及程序，並透過廣泛的員工溝通及培訓，增進有關知識。

審核委員會獲授權監察內部監控的成效，管理層參考COSO的原則，負責設計、落實和維持有效的內部監控機制，尤其是確保執行委員會、董事局成員、行政人員和高層職員的行為，例如權力轉授、年度和中期預算案的所有資本及收入項目審批等，均有正確的規管政策和程序可循。管理層亦會持續檢討，更新及改善內部監控以應對未來的挑戰。

內部審計部獨立於本公司的日常運作及會計職務。內部審計師直接向審核委員會匯報。內部審計程序是根據風險評估方法來設計，並由審核委員會每年作出批核。內部審計師根據審計程序，對本公司所有業務和支援單位的風險監控進行評估和測試，以便合理地確保有足夠的監控和管治。堅守本公司對欺詐和賄賂的零容忍政策，內部審計師倘發現或懷疑有欺詐或不當行為時，便會採取適當的進一步調查。



2018年度內，審核委員會每季度與內部審計師舉行一次會議，商討內部審計事宜，並向外聘核數師查詢其對本公司財務及內部監控事宜的意見。審核委員會亦在管理層不列席的情況下，與外聘核數師舉行了四次直接討論，並向董事局匯報會議上提出的主要事項。

本公司於2018年並無尚未修正的重大監控失誤或弱項，內部監控職能持續有效運作。

年度評估

截至2018年12月31日止財政年度內，審核委員會檢討了本公司及其附屬公司的所有主要監控機制，範圍涵蓋財務、營運及合規監控，以及風險管理功能。根據管理層所作的確認以及上述的檢討，董事局認為內部監控及風險管理機制均屬足夠並有效地運作。

董事局亦評核了本公司在內部審計、會計及財務匯報職能方面的資源水平，員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程和相關預算，並認為各方面均充足無闕。

3. 紀律守則

本公司自1994年起採納企業紀律守則，並定期檢討及於需要時作出更新。

紀律守則清楚列出本公司的政策：法律規定；處理利益衝突的方式；處理機密資料和公司財產；使用資訊和通訊系統；個人社交媒體活動；舉報政策；與供應商和承辦商的關係；對股東和投資者的責任；與顧客和消費者的關係；僱傭守則；以及對社區的責任等。事實上，守則詳述了本集團的業務經營理念，作為所有員工和供應商的依從標準。

為監察及貫徹紀律守則之遵從，各部門經理負責確保其下屬充分了解及遵守該等守則和規定。違規之僱員會受到處分，包括被勒令離職，或如需要，向有關機構舉報。倘任何董事局成員接獲查詢關於股東、潛在股東、顧客、消費者、供應商、承辦商及本公司之僱員所作出之投訴，執行董事局成員須直接向該董事局成員作出回答，以確保有關投訴獲公正及有效率之處理。我們保持良好的企業管治，規定所有行政人員每半年提交申報書，確認彼等遵守紀律守則內有關公司股票交易的規範。

我們為僱員及其他有關的第三者例如承辦商及租客設有清晰的舉報機制，旨在鼓勵他們在機密情況下就本集團任何失當行為、欺詐活動或舞弊行為，向本公司提出其嚴肅關注。我們為此設立了電郵戶口(whistleblowing@hanglung.com)。所有舉報將直接送交集團審計董事，並由內部審計部在絕對保密的情況下調查。內部審計部會監察舉報情況並每半年向審核委員會匯報。

我們透過紀律守則、政策及程序，讓所有僱員清楚有關誠信的事宜和本公司的失當行為零容忍政策的重要性。集團自2013年開始推行「誠信·從生活起步」計劃，旨在確保公司的所有程序和香港及內地的員工都能達至最高的誠信標準。為提醒每位僱員誠信的重要性，本公司為香港及內地的全體僱員提供有關誠信的便利小貼士卡片及網上學習課程。於2018年，員工接受的培訓時數為約102,300小時，當中約3,100小時為通過此計劃的培訓時數。

此外，為確保所有業務管理均按照高水平的專業實務準則及企業管治準則進行，我們會每六個月向所有僱員就處理利益衝突情況的政策發出提示。而所有行政人員均須每六個月填寫並簽署申報表格，披露其直接或間接在本公司、附屬公司或聯營公司持有之利益。

4. 內幕消息

本公司自2013年起已採納內幕消息披露政策，制定按證券條例及上市規則的規定處理及發放內幕消息的程序及監控，包括：

- 根據適用的法律及規例在合理切實可行的範圍內盡快披露內幕消息；
- 於會計期結束後一個月內刊發中期及全年業績公布，以減低洩露風險；
- 處理事務時嚴格遵循證券及期貨事務監察委員會所刊發的內幕消息披露指引；
- 授權指定人士作為發言人與持份者溝通；
- 其紀律守則嚴格禁止未經授權的披露和利用內幕消息；及
- 每六個月就政策的合規要求向董事局成員及透過主要行政人員向僱員發出提示。

於2018年，本公司亦為主要行政人員（包括執行董事局成員）提供進修培訓。

5. 外聘核數師的獨立性

畢馬威會計師事務所對本公司全年綜合財務報表進行審核，並每年確認其獨立性及客觀性。為確保畢馬威會計師事務所的獨立性，

- 審核委員會定期檢討及監察畢馬威會計師事務所的獨立性；
- 審核委員會對審計範圍和非核數服務進行檢討，並審批有關費用；
- 已訂立聘用外聘核數師進行非核數服務之政策，並由審核委員會定期檢討。畢馬威會計師事務所在接受聘用非核數服務前將確認其獨立性；及
- 審核委員會每年考慮及向董事局建議重聘畢馬威會計師事務所為核數師。

畢馬威會計師事務所根據香港會計師公會頒布的道德守則就核數師的獨立性確認其獨立性。

就畢馬威會計師事務所提供服務之總酬金如下：

	截至2018年 12月31日止年度 港幣百萬元	截至2017年 12月31日止年度 港幣百萬元
法定核數服務	12	12
非核數服務	4	5

(五) 與持份者的溝通

1. 股東

董事局設有股東通訊政策，載列有關促進與股東之間有效溝通之策略，以確保股東獲提供有關本公司資訊，及促使股東與本公司加強溝通，並在知情的情況下行使股東的權利。我們會定期檢討此政策以確定其有效運作。

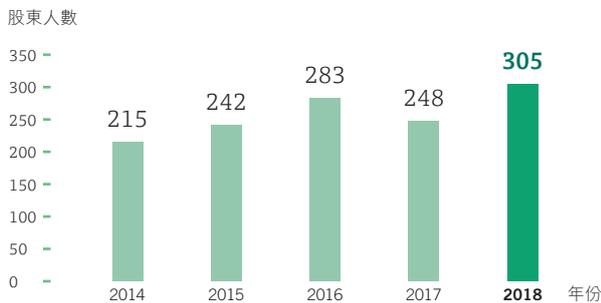


董事長致股東函及周年大會

我們的董事長致股東函，足以印證我們對提高透明度和加強與股東溝通的承諾。該等函件由我們的董事長親自撰寫，當中對本集團的業務以及市場和經濟展望進行了深入的討論和分析，並載列於年報和中期報告內。

本公司之周年大會為董事局與股東提供溝通良機。董事長及各委員會之主席一般均出席以解答股東提出之問題，外聘核數師每年也會出席周年大會向股東作出報告。周年大會通告及有關文件於大會舉行日期前最少20個營業日寄予股東。董事長就每項獨立的事宜個別提出決議案。周年大會獲股東踴躍出席。

參與周年大會的股東人數如下：



除透過董事長致股東函，董事長藉着周年大會與股東溝通對話，並闡述集團的展望及其業務策略。

2018年周年大會

本公司上屆周年大會於2018年4月26日在香港金鐘道88號太古廣場港麗酒店大堂低座港麗大禮堂舉行，合共有305位股東親身或委派代表出席大會。會上，

董事長要求以投票方式表決每項決議案，及已向股東提供以投票方式進行表決的詳細程序。

於2018年周年大會上提呈的決議案包括：

- 採納財務報表；
- 宣布派發末期股息；
- 重選董事局成員；
- 重聘核數師；及
- 續延給予一般性授權。

所有決議案均以投票方式表決，投票表決結果於同日傍晚在本公司及香港交易所之網頁刊登。

於2018年，組織章程細則並無任何修改，並已上載於公司及香港交易所之網頁以供瀏覽。

董事局確認毋須於2019年4月30日舉行之應屆周年大會動議修訂組織章程細則。下個財政年度與股東相關的重要日期，包括就考慮派發截至2019年12月31日止年度之中期及末期股息而舉行的董事局會議的日期，以及周年大會日期，分別約於2019年7月底、2020年1月底，以及2020年4月舉行。

召開股東大會程序

根據公司條例，佔本公司全體股東總表決權最少5%的股東，可提出要求召開股東大會。要求須列明該大會上處理的事務，並由有關股東簽署及存放於本公司的註冊辦事處註明公司秘書收。以上經提出該要求者認證之要求亦可採用電子形式送交本公司，電郵地址為ir@hanglung.com。

股東在股東大會上提呈建議的程序

此外，根據公司條例，(i) 佔本公司全體股東總表決權最少2.5%的股東；或(ii) 最少50名有權投票的股東，可將要求在本公司股東大會上考慮其建議的書面要求，送交本公司的註冊辦事處註明公司秘書收。以上經提出該要求者認證之要求亦可採用電子形式送交本公司，電郵地址為ir@hanglung.com。

股東建議董事局成員候選人的程序

根據組織章程細則，任何持有代表不少於全體股東總表決權10%的股東，如欲提名一名人士（卸任董事局成員除外）於本公司股東大會上參選董事局成員一職（「候選人」），彼須將下列文件遞交至本公司的註冊辦事處：

- (i) 一份就有關建議由該股東妥為簽署的書面通知；及
- (ii) 一份由候選人妥為簽署的同意書，表示其願意參選。

遞交上述文件的期限（為期最少七天）須由不早於寄發指定舉行有關該選舉的股東大會通告後之日起至不遲於該股東大會舉行日期前七天為止。

股東查詢

倘股東有特別查詢或建議，可書面致函本公司的註冊地址予董事局或公司秘書或電郵至本公司，電郵地址為ir@hanglung.com。此外，股東如有任何有關其股份及股息之查詢，可以聯絡本公司的股票過戶及登記處香港中央證券登記有限公司，其聯絡詳情已載於本年報之「上市資料」內。

2. 投資者

於2018年12月31日之股東所屬地詳情如下：

所屬地	股東		持股量	
	人數	百分比	股份數目	百分比
香港	1,916	97.91	978,266,984	71.85
中國內地	7	0.36	138,375	0.01
澳門	3	0.15	112,700	0.01
台灣	2	0.10	2,874	0.00
澳洲及新西蘭	4	0.20	16,800	0.00
加拿大及美國	16	0.82	127,173	0.01
東南亞	1	0.05	33,000	0.00
英國	2	0.10	508	0.00
其他	6	0.31	382,919,828	28.12
總計	1,957	100.00	1,361,618,242	100.00



於2018年12月31日之股東持股量組別詳情如下：

持股量組別	股東*		持股量*	
	人數	百分比	股份數目	百分比
1 - 1,000股	476	24.32	221,650	0.02
1,001 - 5,000股	667	34.08	2,013,446	0.15
5,001 - 10,000股	304	15.54	2,513,200	0.18
10,001 - 100,000股	463	23.66	12,617,811	0.93
100,000股以上	47	2.40	1,344,252,135	98.72
總計	1,957	100.00	1,361,618,242	100.00

* 包括262名參與中央結算及交收系統之人士，彼等在所屬之持股量組別內，以香港中央結算代理人有限公司名義登記持有合共791,471,009股股份

截至本年報日期，根據本公司可以得悉而董事局成員亦知悉之公開資料，本公司已維持上市規則訂明之公眾持股量。

本公司致力向股東和投資者披露其業務之相關資料，除透過本公司之年報及中期報告外，亦定期與分析員會面；舉行記者會；發放新聞稿和電郵；以及在本公司網頁提供資料。股東、投資者、傳媒或公眾人士之所有查詢及建議，均由執行董事局成員、公司秘書或適當之主要行政人員負責解答。

任何人士均可登上本公司之網頁查閱本公司之資料。本公司之網頁除提供財務等傳統資料外，亦提供本公司其他最新資料，包括可供出售物業、租賃物業、最新之已發行股份數目、主要股東之股份權益、公司簡介、公司刊物、公司大事紀要資料及常見問題等。

展望

成為香港及內地備受尊崇的商業地產發展商，我們將繼續秉持恒隆的核心價值——穩健的管治及於香港和集團經營世界級項目所在的每一個城市達至誠信和誠實的最高標準——以實現可持續增長。我們充滿信心為我們的持份者打做成一家高透明度及管理最佳的企業。