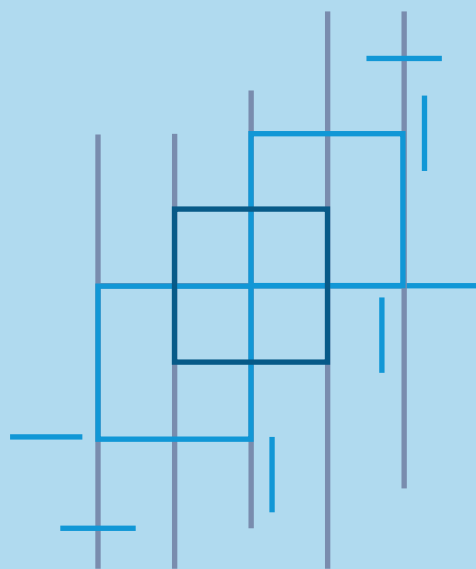


良好的管治是企業成功之本，  
我們一直秉持營運理念，  
並以誠信和誠實文化經營為榮。



# 坦誠清晰



恒隆廣場·天津





恒隆廣場·濟南



# 風險管理

我們的風險管理和內部監控機制的詳情，載於企業管治報告內。

本公司於2018年的主要風險如下：




## 物業發展風險

本公司能持續增長，在投資上取得收益，關鍵在於我們擁有購置合適土地以供發展的能力。項目發展要面對複雜的設計和緊迫的建築期限，為做到控制預算、按時按質、安全地完成項目帶來挑戰。在諮詢不足的情況下，突如其來的政府政策和法規改變可能對某些項目發展造成顯著的影響。

風險描述	風險趨勢	主要監控及風險緩解措施
龐大的資本投資額、漫長的投資期及市場周期，為土地購置帶來機遇和挑戰		<ul style="list-style-type: none"> <li>在土地購置前制訂投資準則及風險承受能力</li> <li>匯集當地市場資訊</li> <li>進行適當的盡職調查，包括第三方專家審核</li> <li>識別關鍵資源的限制，以進行適當的規劃</li> <li>展開業務機遇的系統性分析</li> <li>審慎理財守則及持續監察投資回報</li> </ul>
設計複雜、建築期限緊迫，以及批出標書後因政府宏觀政策的重大改變而令建材成本波動等因素，為做到控制預算、按時按質、安全地完成項目的目標帶來挑戰		<ul style="list-style-type: none"> <li>在項目的各個發展階段，發展及設計部、項目管理部、成本及監控部，以及租務及物業管理部之間均有清晰明確的職責分配</li> <li>密切監控項目進度，審核發展、規劃及施工進度等各方面</li> <li>密切監控成本和建材供應的情況，收緊價格調整的要求，以及界定投標者和合約的條款</li> <li>建立清晰全面的政策及程序，定期改進以收緊監控措施</li> <li>加強管理層監察，並定期向董事局提交全面的報告</li> </ul>
在諮詢不足的情況，政府新法規出台或突如其來的政策改變會不利於項目發展	 國家及當地的新／修訂法例及法規	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極與監管機構及專業服務公司合作，了解最新法例及法規</li> <li>監察嚴重違反或未遵守法規規定的影響（如有）</li> <li>持續監察和評估法規改變所帶來的影響</li> <li>盡可能保持文件記錄的恰當和充足性</li> </ul>

## 業務和經營風險


我們密切留意營商環境和市場趨勢，確保旗下物業保持競爭優勢及達致最高標準。然而，當地競爭加劇或法例／政策的變遷，都對我們的業務表現造成顯著的影響。此外，隨着消費者消費模式的改變，加上科技發展迅速，為我們的業務帶來新挑戰。

風險描述	風險趨勢	主要監控及風險緩解措施
內地經濟環境的變遷和零售市場的挑戰均可能影響我們的業務策略	 <p>當地競爭加劇和網上購物的趨勢</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進行有系統性的市場調查及研究，了解當地市場競爭者及客戶需要</li> <li>於中國內地清晰地界定三類不同定位的購物商場</li> <li>定期檢討並優化各項目的租戶組合，引入新品牌</li> <li>定期檢討各項目的資產表現，微調業務策略，包括重整現有購物商場的定位和不同產品系列，從而保持競爭力</li> <li>進行租戶和購物者調查，以進一步提升我們的整體服務質素及兩者的滿意度</li> <li>開展項目翻新工程和推行主動的市場營銷策略</li> </ul>
創新科技發展迅速，如電子商貿、流動應用程式及人工智能發展，加上消費者的消費模式及口味轉變，均影響本公司的業務模式或策略	 <p>電子商貿發展及消費者口味轉變，削弱我們的競爭力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究最新的相關科技發展及客戶需要，如人工智能及企業對消費者（B2C）大數據</li> <li>確保資訊科技基建準備就緒，以應對預期的未來資訊科技發展，如智能銷售時點情報系統及雲端技術</li> <li>創建目標客戶關係管理（Targeted Customer Relationship Management）計劃以了解客戶需要，帶動銷售額及提升客戶忠誠度</li> </ul>
重大災害或危機，如流行病爆發、污染、水災、地震及網絡罪案等，均會影響我們的資產或業務可持續發展		<ul style="list-style-type: none"> <li>確保物業及業務獲得適當的保險保障</li> <li>為各重要部門建立業務持續計劃</li> <li>實施危機管理訓練及演習，包括受網絡攻擊的情境</li> <li>測試危機管理計劃設計及實施情況的有效性</li> <li>提升在網上保安系統評估中識別出的保安漏洞之防護能力</li> </ul>



## 人力資源風險

由於物業管理行業人手短缺、爭相求才，加上新項目為本公司帶來額外的人手需求，確保有足夠人力資源來支持現有以及新增業務成為了本公司要面對的挑戰。

風險描述	風險趨勢	主要監控及風險緩解措施
未能招聘、發展或保留合適才能的員工以支援本公司的發展計劃	 內地二線城市的招聘／保留人才的挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 就業務策略發展人才規劃，配合現有人力資源</li> <li>• 定期檢討員工薪酬及福利的競爭力</li> <li>• 開展員工培訓，如行政人員培訓計劃或為修讀認可專業課程的員工提供財政資助</li> <li>• 設立管理培訓生課程（包括專業指導）、實習課程及內部調配，確保旗下所有業務營運皆有充足的人才支援</li> <li>• 不時調整培訓課程，確保員工具備專業知識和經驗支持業務增長</li> <li>• 推廣公司良好僱主的形象，吸引及保留人才</li> <li>• 申訴系統有效地運作</li> </ul>
主要管理人員突然離職有可能影響業務的可持續發展性		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 為主要管理層團隊成員制定更有系統的繼任機制</li> <li>• 為合適的員工加快內部調遷，從而培養他們成為公司重要人員的接班人</li> </ul>
欺詐及貪污行為導致本公司蒙受重大財政損失及／或嚴重影響業務聲譽		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加強承諾達致誠信及問責的最高標準</li> <li>• 提供持續培訓員工，並互相交流，以培養誠信、無私和誠實的品德</li> <li>• 舉報機制有效地運作</li> </ul>

## 財務風險

在審慎理財的原則下，我們制定了程序以識別和管理我們的財務風險。財務方面的主要風險包括利率及匯率、融資及流動性，以及信貸／交易對手風險。

風險描述	風險趨勢	主要監控及風險緩解措施
本公司部分借貸為浮息銀行貸款，故須面對利率上升的風險	 美國利率上升	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 實施多項適切措施，例如發行固定利率債券，使用衍生工具如進行利率掉期，以管理定息／浮息負債比率</li> <li>• 維持相對保守的負債率</li> </ul>
我們在內地的業務，因其資本投資的性質使然有兌換性貨幣風險，以及因收入及債務間的貨幣錯配而產生的外匯風險	 人民幣波幅增加	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持有適量的人民幣資源，以滿足本公司在內地的資本需求</li> <li>• 監測貨幣風險，定期進行敏感度分析</li> <li>• 如有需要會調整貨幣對沖策略</li> </ul>
市場資金的流動性時有改變，因而可能限制了我們籌借足夠而具成本效益的資金之能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 由財資團隊從企業層面管理現金和融資</li> <li>• 與銀行及中介保持密切關係</li> <li>• 管理存款及貸款的還款期組合，將再融資的風險減至最低</li> <li>• 建立和保持多元化的債務融資渠道</li> <li>• 建立跨境資金池及熊貓債券平台，以拓展內地項目之資金來源</li> </ul>
信貸／交易對手風險主要涉及應收租金以及存放在銀行的存款		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 對準租戶全面地作出信用評估</li> <li>• 要求收取租金按金、預付租金，同時密切監察租金的拖欠情況，以減輕應收租金的風險</li> <li>• 對每間銀行的存款均設有限額，避免過度集中存款而造成的風險</li> <li>• 銀行存款只存放在財力雄厚及／或擁有高信貸評級的銀行</li> </ul>

除了面對上述的主要風險類別外，本公司於年內定期密切監察新興的風險，如中美關係緊張，或會影響我們的業務。本公司明白有關新興風險在未來可能產生重大的潛在影響。

符號 — 風險趨勢變化（與去年比較）

 風險趨勢上升／增加
  風險趨勢相若