

# 年報 2019/2020

策略報告

# 領展 LINK

領展房地產投資信託基金  
股份代號：823



# 連繫好生活

領展房地產投資信託基金是亞洲最大及全球以市值計算最大型的房地產投資信託基金（零售為主）之一。我們以多元化物業組合，致力為基金單位持有人及所有持份者提供持續增長和締造長遠價值。

於本報告中，我們將會詳述於過去幾年訂下的發展計劃所取得的進展。我們訂立了明確的發展方針，啟發一眾員工朝著成為世界級的房地產投資及管理機構，實現服務社群並提升其生活質素的抱負進發。

## 抱負

成為世界級的房地產投資及管理機構，服務社群並提升其生活質素

## 使命

透過履行下列承諾，與持份者共建關係

- 優質服務、物有所值
- 結伴社區、合作無間
- 共同創造、持續發展

## 信念

憑藉以下信念，管理及運作業務

- 互相尊重
- 追求卓越
- 恪守誠信
- 團隊精神

### 關於本報告

我們的2019/2020年度策略報告涵蓋了我們由2019年4月1日起至2020年3月31日止的表現，報告亦根據了國際綜合報告委員會的國際<IR>框架編製。我們重點說明財務因素、環境因素、社會因素及管治因素之間如何互相配合，以及闡述這些因素對我們的長遠持續發展的影響。載於此策略報告的資料與我們內部管理和董事會報告的指標一致，同時亦可與我們過往的綜合報告作比較。

### 重要性

此報告根據領展的「2025願景」及價值創造模式編製而成。董事會認為「2025願景」反映我們如何為持份者創造價值的重要機遇。就發展這些重要機遇，我們考量到業內趨勢、領展營運的社區環境、主要持份者的意見及業務上固有的風險。

### 可持續發展網站

截至2013/2014年度止，領展於企業可持續發展網站刊發獨立的年度可持續發展報告。自2014/2015年度，我們於網站上更新最新的企業可持續發展表現：[Linkreit.com/tc/sustainability/](http://Linkreit.com/tc/sustainability/)

### 2019/2020年度完整報告及簡報

我們的全套報告及所遵從的文件可於公司網站([Linkreit.com](http://Linkreit.com))瀏覽及下載。

#### 策略報告

領展的策略報告以國際綜合報告委員會的國際<IR>框架編製而成，並就我們如何為不同持份者創造價值及邁向「2025願景」的進度作全面而精簡的匯報。

#### 管治、披露及財務報表

此為我們詳細的管治、披露及財務報表報告。管治及披露部分根據房地產投資信託基金守則、上市規則適用條文及其他相關法例和規例編製，而綜合財務報表則依據香港財務報告準則、信託契約要求、房地產投資信託基金守則及上市規則相關披露要求編製，並由羅兵咸永道會計師事務所審核。

#### 估值報告

此報告根據高力國際物業顧問(香港)有限公司所提供的估值，概述領展每個物業的市場價值。

#### 環境、社會及管治所遵從的文件

- 香港聯交所的《環境、社會及管治報告指引》
- 全球報告倡議組織之《可持續發展報告標準》的「全面」選項
- 聯合國全球契約

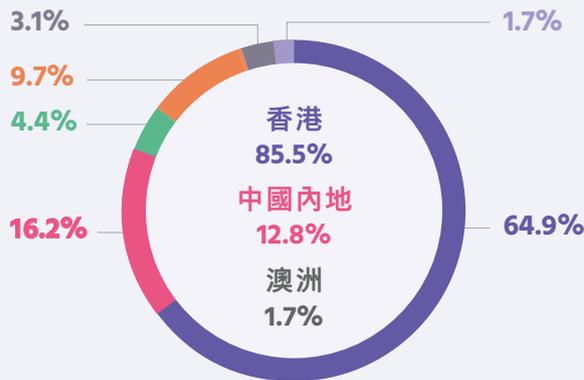


瀏覽領展公司網站  
以獲取更多資訊



## 關於領展

目前物業  
組合總值  
港幣  
1,960億<sup>(1)</sup>



■ 香港零售物業     ■ 香港停車場     ■ 香港辦公室  
■ 中國內地零售物業     ■ 中國內地辦公室     ■ 澳洲辦公室

**零售 — 74.6%**  
**停車場 — 16.2%**

125 個香港物業  
4 個中國內地物業

**辦公室 — 9.2%**

1 個香港物業  
1 個中國內地物業  
1 個澳洲物業

## 業績摘要

收益	物業收入淨額	每基金單位分派	每基金單位資產淨值
<b>107.18 億港元</b> <b>+6.8% 按年</b>	<b>82.20 億港元</b> <b>+6.9% 按年</b>	<b>287.19 港仙</b> <b>+5.9% 按年</b>	<b>77.61 港元</b> <b>-13.3% 按年</b>
香港零售物業 租用率	中國內地零售物業 租用率	迄今完成的 資產提升項目	節能 <sup>(2)</sup>
<b>96.5%</b>	<b>97.8%</b>	<b>85</b>	<b>29.6%</b>

附註：

(1) 上述資料乃於2020年3月31日的備考數值，並包括於2020年4月7日完成之悉尼辦公室收購。

(2) 與2010年所定立的基線按相同基準計算。

# 創造價值

我們抱有堅定不移的信念，致力為不同持份者創造價值。

---

# 業務互融互促

我們相信，採取協同合作的業務模式可加深不同持份者之間的聯繫，最終將會提升領展生態系統的整体抗逆力，成就長遠的可持續發展。

---

# 阻力與趨勢

全球、區域及本地風險經常為我們的生態系統帶來挑戰。及早發現關鍵趨勢及挑戰有助我們更妥善地作出應對，並有效執行業務策略。

---

# 可持續發展的業務策略

我們的業務策略奠基於三大支柱：物業組合增長、追求卓越的文化及創新遠見。

---

# 可持續發展業務的基礎

穩健周詳的風險管理方針以及領先全球的優良企業管治規範是我們業務的基石。

# 4

- 4 價值創造模式
- 6 持份者的聯繫

# 8

- 8 主席報告書
- 10 業務互融互促
- 12 行政總裁報告書
- 15 董事會

# 16

- 16 逆境同行 共度時艱
- 18 經營環境

# 22

- 22 物業組合增長
- 36 追求卓越的文化
- 38 創新遠見
- 40 實現「2025願景」

# 42

- 42 企業管治
- 44 風險管理

# 價值創造模式

成為世界級的房地產投資及管理機構，  
服務社群並提升其生活質素。

## 我們的物業組合



零售



停車場



辦公室

## 主要優勢

### 資產管理

- 管理
- 提升

### 物業組合管理

- 收購
- 出售
- 發展

### 資本管理

## 2025 願景



物業組合  
增長



追求卓越  
的文化



創新遠見

## 關鍵績效指標

- 加大資產管理規模
- 維持每基金單位分派增長
- 維持「A」信貸評級
- 物業租用率
- 續租租金調整率

- 員工滿意度
- 高績效員工流失率

- 商戶銷售額增長優於市場表現
- 顧客滿意度
- 領展「愛•匯聚」計劃創造  $\geq 2$  倍社會效益<sup>(1)</sup>
- 減少能源消耗
- 減少有機廢物運往堆填區

## 創造價值



財務



地方營造



創新



人才



關係



環境

我們  
連繫  
好生活

附註：

(1) 以每投資1港元及以總體影響評估計算。

## 持份者的聯繫

一如我們的品牌承諾，我們致力與持份者保持聯繫並建立相互連結的網絡，在打造充滿活力之社區的同時，滿足不同持份者的期望。

我們連繫員工，鼓勵他們追逐夢想，提升自己，惠及社群



連繫

我們連繫商戶，協助他們經營打拼，成就事業夢想



我們連繫業務合作夥伴，為他們提供無可比擬的網絡規模和廣泛接洽，共拓商機



我們連繫投資者，致力創造可持續的投資收益，讓他們的財富得以穩定增長

好生活



我們連繫社區，提升居民生活質素，締造美滿生活

# 主席報告書



聶雅倫  
主席

「要以更具抗逆力的姿態應對危機，領展必須重新檢視其策略及關係網，並逐漸採納「業務互融互促」此涵蓋企業目標與策略，完善管理架構及關注持份者利益的思維模式。」

2019/2020年度，業界、企業與社會之間的錯綜複雜及彼此相連完全表露無遺。香港的社會事件令全城幾近癱瘓，使2019年大部分時間蒙上陰霾，加上中美貿易戰不斷升溫及圍繞英國脫歐計劃的不明朗因素，令市場氣氛更為緊張。然而，不論這些個別事件的影響有多大，都不及2019新型冠狀病毒病疫症所帶來的衝擊。我們見證了一場前所未見、傳播力強的疫症，導致全球經濟癱瘓、各地相繼停工，隨後更陷入一片混亂的境況。相信只有少數行業不受影響，並將於今年開始擺脫困境。

這次全球健康危機重挫經濟和社會民生，其後果仍有待估量。就房地產行業而言，我們發現營運者的行為、價值觀及風險偏好已有所轉變。我們預期某些轉變可能只屬暫時性，但其他轉變將促使我們重新調整業務策略。我們正在評估社會運作模式改變所帶來的影響。顧客會否對健康和設定更高的標準？我們應如何滿足這些要求？會否有更多公司樂意為其員工採納在家工作的安排？此項安排將

對該等公司租用的空間造成甚麼影響？其中，我們業務最關注的範疇是網上點餐和購物的急劇增長。網上購物在香港這個彈丸之地，交通和生活便利的地方會否成為常態？作為物業擁有人，我們必須在當前仍在不斷變化的局面下，爭取在思維模式、行動及表現上繼續搶佔先機。

為此，我們正從內部開始轉型。我們明白，能夠擺脫未明困局、把重心放在處理重要事項和其重大影響上，並且適當調整業務模式，方是真正可持續發展的公司。儘管我們會繼續保持靈活和迅速反應，但在此多變的環境下，我們必須採取更動態的方式，以了解自身以至整體生態系統(包括我們的持份者在內)的情況。

我們對動態生態系統的取態並非領展的新方針，而是一直履行「**連繫好生活**」的承諾。正因見證了這更廣闊的互動網絡及其所帶來的裨益，我們方會堅持努力不懈地與業務合作夥伴合作，確保我們團結一致，努力達致在所有業務範疇維持卓越表現的共同目標。在順境中，卓越表現意味著

我們協助商戶發展業務和實現夢想；而在逆境中，我們必須同舟共濟，尋找不同方式活用資源、互相扶持和共享價值。2019/2020年度正是對我們是否以這種決心，透過團結力量共渡時艱的一次考驗。

在危機時期，領展相信珍貴的公共資源應用於最有迫切需要的香港企業上。因此，領展不擬申請香港政府的「保就業」計劃，而會繼續利用自身資源支援員工。

於年初，我們正式推出一項全方位業務持續性計劃，以盡量減低對我們物業組合的干擾。此計劃包括資訊共享的指引，以及有關安全和營運完整性的應急措施。

於2020年年初開始，社交距離措施預期會持續一段時間，我們迅速將注意力及焦點集中於識別面臨最高風險的商戶。經領展管理團隊建議後，董事會批准一項3億港元的計劃，以量身定制的解決方案為選擇繼續在我們旗下香港物業營業的多名商戶提供切合其需要的支援。我們亦提供紓緩措施，以協助旗下中國內地物業組合的商戶。

這些針對性的應變計劃固然具有舉足輕重的作用，惟亦引發深入討論，在新常態下我們應如何營運。當我們所經營市場的核心受此衝擊，我們便發現目前作出業務決策時的高度問責性和審慎態度仍然未能符合期望。只維持「日常營業」並不足夠。要符合此新常態，必須做到「業務互融互促」。這種思維模式會推動我們與持份者建立更深厚的聯繫、探索創造共享價值的方法及不斷自我提升的長期業務策略。同時亦會讓我們學習到如何應對持續轉變的環境和行為模式，從而致力為投資者、業務合作夥伴以及我們旗下物業所在的社區，提供最佳的服務。

為達成此目標，我們亦已擴闊風險範圍和研究風險決策對我們的影響，從而革新風險管理文化以至涵蓋不同持份者在內的整體生態系統。我們亦已採納以情景為基礎的做法，以預測和管理風險及機遇，同時加強與持份者的聯繫，以了解他們所面臨的風險以及其對領展可持續發展的影響。我們的企業文化與時並進，以進一步配合我們的生態系統，並在工作中貫徹實行「業務互融互促」的理念。

## 表現指標備受考驗

2019/2020年度證明了不論我們面對任何外部挑戰，我們的社區仍需依賴我們旗下物業滿足日常所需。因此，確保旗下物業提供舒適、安全及健康的環境，是我們責無旁貸的使命。憑藉此理念，領展於2019/2020年度達至一系列合理的財務指標。

年內，我們繼續秉持資產組合多元化的策略，沿用以往嚴謹審慎的投資方針，為物業組合增添了100 Market Street這物業，成績令人鼓舞。該項位於澳洲悉尼的物業是我們於大中華地區以外的首個收購項目，其地理位置優越，坐擁優質交通網絡及基礎設施。加上位處蓬勃發展的全球門戶城市，我們對該物業的長遠表現充滿信心。

儘管依然存在各種事件令市場及行業充滿挑戰，本人欣然呈報，我們的物業組合仍然維持高生產力。憑藉我們良好的合作夥伴關係(尤其是與商戶及服務供應商的合作關係)，過去一年，我們的物業維持開放，並保持安全和健康的環境。本人謹此向所有合作夥伴致以衷心的感謝，並承諾將會繼續給予他們鼎力支持。

此外，本人謹此感謝我們每一位勤勉盡責的員工。領展今天的成就，實在是有賴他們日以繼夜辛勤付出，兌現我們提供關懷及服務的承諾。最後，本人謹代表領展全體同寅向於2019年底退休的張利民先生致謝。張先生曾先後擔任首席財務總監及首席營運總監，對我們過去十年的業務發展作出了寶貴貢獻。

踏入另一個新的十年，我們面對的社會、經濟及行業形勢仍在不斷變化。我們深明這些轉變會令我們的假設、慣例及表現面臨挑戰。我們已建立穩健的物業組合及行之有效的業務模式並付諸實行，與此同時，為持續推動可持續發展，透過明智和適當的決策過程輔助作出更多果斷的行動，對我們的未來發展尤其重要。我們已蓄勢待發，初步以建設動態生態系統和與持份者保持溝通為重點工作。未來數年，我們將會繼續積極作出回應並採取行動，以合作夥伴的形式展現我們的領導能力，同時成為向可持續發展業務轉型的典範。

### 聶雅倫

主席

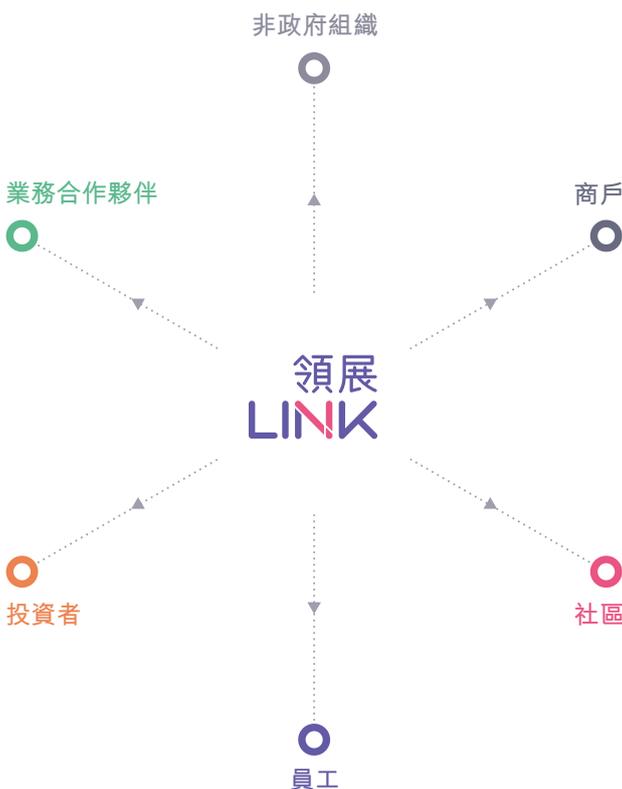
領展資產管理有限公司

領展房地產投資信託基金的管理人

2020年6月1日

# 業務互融互促

業務互融互促推動我們與持份者建立更深厚的連繫，尋求創造共享價值，長遠而言更是不斷自我提升的業務策略。



## 維持日常營運

事實證明以企業為中心、持份者為輔的「維持日常營運」模式已經過時，且並非可持續的營運模式。業界、企業及社會之間的錯綜複雜及相互依賴性與日俱增，令各方實現共享價值並制定可持續營運原則的需求有所提升，而企業必須就此進行變革。

## 領展實踐業務互融互促理念應對疫情

2019冠狀病毒病令本年度嚴峻的零售環境雪上加霜，帶來必須緊急處理的企業風險，嚴重影響業務持續性。我們已即時採取應對措施，著力保障員工及社區的健康及安全。

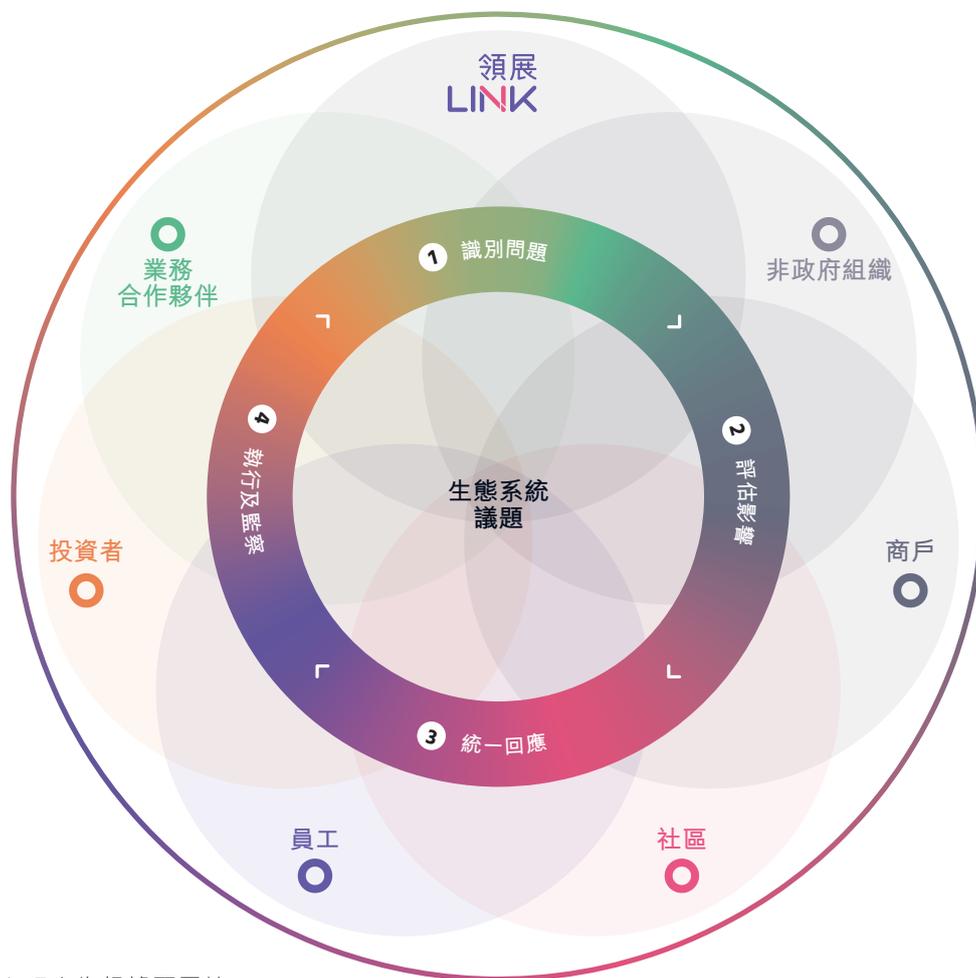
透過與各方的聯繫及與全球供應商的相互配合，我們成功採購並安排向社區居民、業務合作夥伴及員工派發個人防護設備及消毒用品。

於今年年初，我們為商戶及營辦商正式推出一項全方位業務持續性計劃，以盡量降低市況對我們物業組合的干擾。此計劃包括資訊共享的指引、有關安全和營運完整性的應急措施以及為商戶量身打造的財務紓困措施。

在以上工作過程中，我們一直與社區領袖和其他持份者密切溝通，希望他們能夠安心。

展望未來，我們自是次疫情汲取的教訓及為應付這次危機所運用的靈活性和創新方針，將有助生態系統達致更佳表現及提升抗逆力。

# 領展的生態系統



## 業務互融互促

「業務互融互促」生態系統的核心理念為根據不同持份者(包括領展)的特定利益及關注事項總結而得的共同議題。在按上述策略劃分議題及利益後，我們以合作方式採取的風險管理程序會針對生態系統的情況作出改善，從而提高系統各方的抗逆力。此模式的重點之一在於生態系統內的持份者並非固定，而是隨重大議題改變而轉變。這種高靈活性的互動關係必須持續進行內部評估及聽取反饋意見，以確保採取適當的行動及資源分配。

**3億港元**

為香港商戶定制  
支援方案之預算金額

**68,000支**

於香港商戶消費  
免費換領酒精搓手液

**75,000個**

向清潔工、營辦商、  
停車場營運商及  
我們的員工提供外科口罩

附註：上述乃截至2020年4月30日之數字。

# 行政總裁報告書



王國龍  
行政總裁

「我們對抗逆境的能力令我們能夠應對不論是預料之內或是突如其來的挑戰。由於我們在瞬息萬變的生態系統中營運，保持這種抗逆力對我們規劃及落實業務，繼而實現企業目標及維持物業組合的長遠表現，具有策略性作用。我們必須持續牽頭並與持份者合作，努力邁向共同目標及創造共享價值，方能保持抗逆力。」

## 香港與領展備受挑戰的一年

在預期地區經濟活動放緩的形勢下，領展時刻保持警惕的態度尤其有助締造佳績。我們在2019/2020年度表現穩健，全賴我們審慎控制成本及開支、加強與持份者的聯繫，以及策略性地調整物業組合，以重新達致平衡。然而，全球經濟可能陷入衰退，雖然其幅度及其影響仍有待觀察，惟如何度過是次難關，將會是對我們的一大考驗，讓我們審視自身的管理能力、實體資產的可持續性，以及以創新方式為社區提供基本服務的能力。

區內的社會經濟及政治變化與我們息息相關，而我們亦意識到我們身處的行業、地緣政治格局以至整個社會，正在經歷重大轉變。管理團隊一直密切留意不同事件及評估物業組合所面臨的風險，並就業務作出短期、中期及長期規劃。宏觀經濟環境與外部事件通常互相關連，因此我們須時刻保持警惕，並考慮潛在影響。我們的職責是過濾及識別對業務及持份者而言屬重大的變化，並採取相應行動。

領展在促進周邊社區保持活力及蓬勃發展方面擔當領導角色。不少持份者以我們旗下物業為據點，故此我們亦一直關注他們的情況。2019年11月，香港區議會選舉湧現一批年輕熱情的社區領袖，當中不少新任議員對如何處理本地政府及社會事件等錯綜複雜的形勢經驗尚淺。領展率先主動接觸這些新任議員，與他們分享資訊和徵求反饋意見，希望與他們攜手合作，完善各區環境，改善居民生活。我們的目標是成為所有悉心改善社區的人士及機構的主要合作夥伴。

雖然我們物業組合的商戶較香港整體表現出更強的抗逆力，但他們的業務仍然無可避免地受到近期事件的影響。

因應社區受到不同的危機威脅，令商戶業務大受影響，我們繼續秉承保持溝通的方針，為商戶提供支援。雖然這方針涉及較多的人力和時間，但此舉有助我們與商戶建立更緊密的關係，並兌現為他們提供針對性支援的承諾。我們的堅持和努力已取得回報，在嚴峻的零售環境中，香港物業租用率維持穩定，自2020年1月以來，我們更成功為香港物業組合新承租超過120名商戶。

為響應政府的「物業管理業界抗疫支援計劃」，領展決定，為旗下香港物業管理營辦商職工提供額外補助（包括清潔工、保安員及技術維修員）。

我們亦非常關注社會及公共衛生危機對我們工作團隊的影響。為避免員工過度疲勞及減輕其工作壓力，我們因應情況，迅速制定一系列的正面思維及精神健康課程，並採用彈性工作安排，以協助員工應付壓力。我們亦實施員工應變計劃，以盡量減低前線及總部出現業務中斷的風險。

## 表現回顧及摘要

自去年推出「2025願景」以來，三大支柱－物業組合增長、追求卓越的文化及創新遠見已植根於公司。

於2019/2020年度，縱使不明朗因素加劇，我們的收益及物業收入淨額繼續增長，分別按年增加6.8%及6.9%。儘管年內錄得估值虧損，但持有作長期投資的投資物業仍可獲取穩定的經常性收入，且由於估值虧損乃屬非現金性質，故每基金單位分派並無受到任何影響，按年增長5.9%至287.19港仙。

我們已進一步加強資本管理，以確保資產負債表維持穩健，且足以應付日後任何挑戰及機遇。於2020年3月31日，我們的債務組合包括透過中期票據計劃發行的156億港元票據、40億港元可轉換債券及150億港元銀行貸款，當中包括一筆2.12億澳元可持續發展表現掛鉤貸款，該貸款的利率可基於我們的可持續發展表現而獲下調，有助促進我們作為負責任企業的目標邁進。穩健的流動資金狀況不僅令我們更能應對市場波動，更可用於策略性收購項目。

我們正逐步重整物業組合，同時審慎地開拓新地區及資產類別。於2020年4月，我們完成了大中華地區以外的首個收購項目－位於澳洲悉尼的100 Market Street。是次收購是我們擴大全球業務版圖的一大里程碑。我們採納了在中國內地進行收購時所採用的相同準則，包括嚴謹的挑選、盡職審查及評估標準，從進行多次收購後所達致的超卓表現往績可見，採用這些準則的成效卓著。香港將繼續是領展的基地及核心市場，但與此同時，我們將逐步在中國內地及主要已發展市場（如澳洲、新加坡、日本及英國）收購更多物業，從而建立一個更多元化及更優質的物業組合。

為配合這項策略性物業組合改革，我們正革新組織架構，以提高我們的擴展性及靈活性。我們已改為採用集團及區域中心架構，並根據區域特點制定政策及程序，同時明確劃分增長目標及與此相符的管理方針。此架構為我們奠定基礎，令我們得以憑藉於過去十年來積累的物業組合管理優勢作出投資，從而不斷擴展業務。

建立和培養人才儲備，是業務轉型取得成功必不可少的一環。我們正致力建立以領導能力、創新思維及團隊精神為核心的卓越文化。我們已重整各個內部委員會，以促使作出更有效的決策，加強管治及政策實施，並於公司各級推行最佳規範。

## 與時並進 邁向可持續發展

鑒於全球捲入公共衛生危機，可持續發展的議題終於獲大眾正視。我們一直致力管理氣候變化的長期影響及落實可持續發展，而目前這方面的工作比過往任何時間都更為重要。識別及減緩氣候變化對物業組合的影響，依然是領展的首要任務。作為聯合國試點項目的一員，我們協助制定適用於房地產行業的氣候相關財務披露工作小組（TCFD）報告方法。於2019年9月，在聽取不同投資者的建議後，報告模式已初步成型，該模式有助房地產公司識別長期氣候風險及釐清應對策略的優先次序。我們已按照TCFD指引對整個物業組合（包括位於悉尼的新物業）進行初步評估，並就我們認為面臨風險的物業制定應對措施。

我們運用TCFD及風險情景規劃，加強物業組合應對未來趨勢的能力，讓投資者、保險公司及監管機構知悉，倘出現氣候變化所造成的實際及過渡性影響，我們已備有多項應對措施及做好充足的應變準備。

我們堅定不移地履行將領展對環境的影響減至最低的承諾，並已於去年取得良好進展。我們已與業務合作夥伴展開合作，以我們的物業作為據點，在香港建立地區性的膠樽回收網絡。年內，我們亦如期完成安裝四個太陽能光伏裝置，每個裝置均運用區塊鏈技術，以記錄及追蹤相關環保效益。

## 我們的價值定位

於年初，我們對品牌承諾**「連繫好生活」**進行的深入檢討已完成，以重新評估其有效性。這次檢討讓我們明白到，品牌承諾在反映核心價值的同時，亦須與時並進，以及回應不斷轉變的需求和市場環境。

我們意識到，設計思維與更深入廣泛的參與，是取得成功的兩項關鍵因素。領展是其經營所在城市的整體生態系統的支點。我們的經營模式及業務會對宏觀經濟及所服務社區產生影響。舉例而言，於疫情肆虐期間，我們向仍然營業的商戶提供財務資助，不但可保障本地社區的基本商品及服務供應，同時亦可確保商戶能持續經營。

## 業務互融互促

於年度內，我們聚焦於促進社會發展及加強我們作為溝通平台的角色，這促使我們重新思考我們的品牌承諾及為持份者提供服務的方式。在領展的生態系統中，我們為持份者訂下範圍更廣的定義，並擴大了影響我們行事及營運方式的重要議題矩陣的覆蓋範圍。我們現時採用設計思維模式，並就此成立跨部門開發團隊，該團隊以提高業務靈活性為重點工作，擅於應付較複雜的跨範疇問題。

隨著增加策略性參與以推動實現企業願景，創造共享價值已成為我們進行企業規劃及營商過程中的重點工作，我們稱之為「業務互融互促」。

## 風險管理

業務互融互促理念率先應用為企業風險管理程序的一大方針。我們舉辦了內部跨部門風險工作坊，集中討論在邁向「2025願景」的過程中可能出現的情景。透過更密切的溝通、加深對我們生態系統的認識及制定富有遠見的全面風險干預措施，我們的內部團隊實現了跨界合作，以識別各種風險及機遇，同時建立有系統的思維模式，有助制定符合最佳實踐的解決方案。

為加深了解領展所面臨的企業風險，我們將業務互融互促理念推廣至業務合作夥伴及其他外部持份者。我們已接觸生態系統中涉及不同範疇的持份者，以探索及釐定他們就自身業務及所屬機構所關注的風險。我們正整理他們的回覆，並與領展的內部風險登記冊進行配對，以識別出我們共同的重要議題，並合力解決或減低有關風險，藉此強化領展生態系統的抗逆力。

## 社區蓬勃發展

我們的核心目標是在營造興旺而具活力的社區。憑藉成效卓著的資產提升計劃並在「2025願景」的引領下，我們致力於旗下物業落實地方營造理念，在打造購物熱點之餘，更要營造顧客願意經常到訪和享受愉快體驗的環境。我們正籌備在兩項物業推出先導計劃，與本地設計師合力構建地方營造體驗。我們的目標是透過提供休閒空間及安排表演活動，為社區帶來改變，從而提升本地生活形態。

儘管當前局勢極不明朗，但我們仍然透過旗艦慈善及社區參與項目—領展「愛•匯聚計劃」，為社區發展作出重要貢獻。於2019/2020年度，領展分別撥資1,030萬港元及380萬港元予社會項目資助及領展大學生獎學金，當中共有190名符合資格的大學生獲頒獎學金。該計劃自成立以來已合共授出750份獎學金。

## 展望

在此時刻，前景未明，亦無從預測可能出現的挑戰。這種困境令業務規劃更困難，但亦促使我們必須更警惕及專注地監察業務發展，確保我們朝著正確的目標邁進。

年內的租賃磋商有所放緩，且錄得不少續租租金調整率為負數的個案。我們亦確信現時的物業管理策略正確，維持穩健的租用率是我們的首要考量。我們於本年度汲取了不少經驗，隨著經濟及社會擺脫危機並逐漸復甦，我們將能夠累積更多的經驗。排除經濟環境將進一步惡化及根據初步估算，我們預期2020/2021年度香港零售租金保持平穩，而中國內地零售續租租金調整率則將會維持增長。

我們處於未知領域，不論是政府、機構、商界或社會團體，均不能夠獨力控制或減輕所蒙受的損失。因此，我們理當團結合作，群策群力，方能共渡難關。我們必須朝著共同可持續發展的目標攜手合作。

本人謹此感謝領展的每一位員工與我們一同走過動盪不休的一年。全賴他們努力不懈，確保旗下物業在安全及整潔的環境下繼續營運，我們方可繼續為本地社區服務。本人亦就商戶及服務供應商一直以來的支持致以衷心的謝意。我們亦必須努力堅持，始終如一地履行**「連繫好生活」**的承諾。

### 王國龍

行政總裁

領展資產管理有限公司  
領展房地產投資信託基金的管理人  
2020年6月1日

## 董事會

2020年2月1日生效

### 主席

1. 聶雅倫  
(亦為獨立非執行董事)

### 執行董事

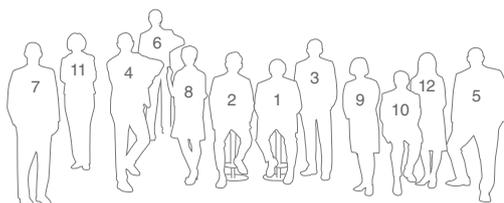
2. 王國龍  
行政總裁
3. 黃國祥  
首席財務總監

### 非執行董事

4. 紀達夫

### 獨立非執行董事

5. 蒲敬思
6. 陳耀昌
7. 裴布雷
8. 陳寶莉
9. 陳秀梅
10. 謝伯榮
11. 謝秀玲
12. Ms Elaine Carole YOUNG



董事會簡介載於：  
<https://www.linkreit.com/tc/leadership/>

# 逆境同行 共度時艱

我們對抗逆境的能力令我們能夠應對不論是預料之內或是突如其來的挑戰。由於我們在瞬息萬變的生態系統中營運，保持這種抗逆力對我們規劃及落實業務，繼而實現「2025願景」具有策略性作用。在前所未見的嚴峻市況下，領展堅守信念，與持份者攜手合作，共度時艱。我們相信因應多個支援項目的展開，持份者能夠在生態系統內安然渡過不可預測的危機。隨著經濟復甦及重新開放，我們亦將持續監察及了解事態及社會期望的轉變。





迅速採取  
有效的危機  
應急措施

於香港及  
中國內地  
設立商戶  
支援計劃

多管齊下加強  
社區支援，  
以刺激消費

提高資產  
負債表穩健性，  
維持充裕  
的流動資金

確保員工的  
福祉



# 經營環境

**香港** 經濟於2019年，受到連月來的本地社會事件及中美貿易戰拖累，錄得十年來首次負增長。踏入2020年，2019冠狀病毒病疫情令各項經濟活動陷入停頓，令本港經濟進一步衰退。2020年第一季的本地生產總值跌幅擴大至-8.9%，失業率則急升至4.2%。

零售銷售及訪港旅客人數均大幅下滑。然而，在急劇轉差的經濟環境下，必需品銷售繼續展現出極高的抗逆力。惟是次疫情導致營商氣氛低迷，進一步削弱辦公室的租賃需求。

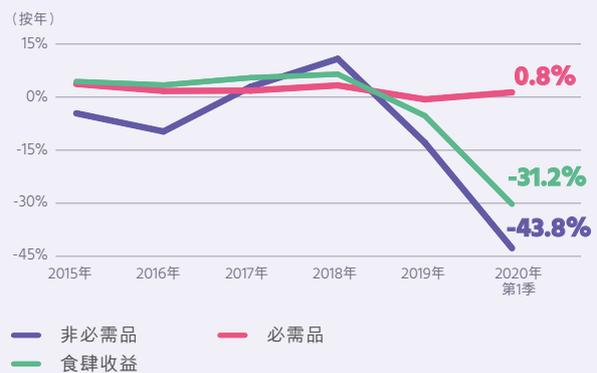


## 住戶入息中位數增幅持續放緩



來源：香港政府統計處

## 必需品銷售逆市上升



附註：必需品零售銷售包括超級市場及食品，非必需品零售銷售則包括其餘零售類別

來源：香港政府統計處

## 經濟疲弱導致泊車需求減少



附註：數據為2020年第一季季末的數字  
來源：香港運輸署

## 第二個核心商業區的辦公室租金跌幅較少



附註：數據為2020年第一季季末的數字  
來源：仲量聯行

## 展望

- 由於疫情席捲全球多個國家及城市，政府預期來年經濟將會繼續收縮，預計在政府政策支持下仍需要一段較長時間復甦。預測全年本地生產總值實質變動率為-4%至-7%。
- 勞工市場嚴重受壓，失業率於2020年2月至4月期間持續上升至5.2%。鑒於經濟環境急劇轉差，住戶入息增長亦隨之下降。政府亦已推出紓困措施保障就業及幫助低收入人士。

來源：政府經濟顧問辦公室

- 必需品零售銷售(尤其是超級市場)將繼續展現出強韌的抗逆力。零售業整體狀況則取決於2019冠狀病毒病疫情的發展情況。
- 由於企業大多暫緩其業務發展決策，辦公室租賃情況預計亦有所減弱。但非核心區域仍為具成本效益的選擇，相信該等地區的租金所受到的影響較為輕微。

來源：仲量聯行

**中國內地**於2020年第一季首次出現季度負增長，主要因為2019冠狀病毒病疫情令全國經濟活動幾近癱瘓。儘管不少商業活動因國內疫情緩和而陸續恢復，惟經濟仍然受壓，中國作為世界第二大經濟體可能會錄得幾十年來最慢的經濟增長速度。北京、廣州及深圳的城鎮居民可支配收入增長放緩，但中國悠久堅實的經濟基礎仍然穩固。就物業市場而言，全球經濟放緩導致營商氣氛減弱，繼而對辦公室租金造成壓力。



### 2019冠狀病毒病重挫經濟

(本地生產總值，按年)



### 零售銷售下跌



**-21.5%** 按年  
北京



**-15.0%** 按年  
廣州



**-22.9%** 按年  
深圳

### 城鎮居民可支配收入增長放緩

**4.8%** 按年  
北京

**2.9%** 按年  
廣州

**1.4%** 按年  
深圳

附註：數據為2020年第1季的數字

來源：國家統計局、北京市統計局、上海市統計局、廣州市統計局、深圳市統計局

### 上海浦西辦公室租金 所受影響較為輕微



**-1.8%** 按年  
浦西核心商業區  
甲級辦公室租金

**-11.9%** 按年  
浦東核心商業區  
甲級辦公室租金

附註：數據為2020年第一季末的數字

來源：仲量聯行

### 展望

- 國內疫情受控後，中國經濟在政策支持下逐漸回升，惟疲弱的全球需求或會拖累復甦速度。預測2020年全年經濟增長1.0%。
- 城鎮居民可支配收入有望隨經濟復甦而逐漸轉好。2020年3月及4月期間零售銷售亦已有所回暖。
- 在多元的物業需求及新供應有限的情況下，上海浦西核心商業區甲級辦公室租金展現出較佳的抗逆力。不過營商氣氛疲弱可能令租金增長短期蒙上陰霾。

## 物業市場

商業房地產投資市場遭受重創，絕大部分的物業交易活動乃於2019冠狀病毒病爆發前在2020年1月進行。資產類別方面，由於政府頒佈社交距離禁令，加上於中國內地未見有大宗交易成交，零售物業成交量大幅下挫(-39%按年)。根據仲量聯行的資料，由於投資者仍有大量可動用資金有待調配，故此對亞太房地產市場的投資意欲依然旺盛。

領展將繼續謹慎地於香港、中國內地及海外市場物色潛在投資機會。有關物業組合管理策略詳情，請查閱本報告第31頁。

### 2020年第1季直接房地產投資總額

**-26%** 按年  
亞太區

**-62%** 按年  
中國內地

**-74%** 按年  
香港

**-68%** 按年  
新加坡



來源：仲量聯行，2020年4月

## 信貸前景

在投資者於資本市場尋求投資保障的同時，於2020年3月，在日趨不明朗的經濟環境下，美國10年期國庫債券收益率跌至0.54%，創下歷史新低。2019冠狀病毒病爆發可能會中斷全球供應鏈並引發經濟衰退，與此同時，市況於短期至中期或會持續波動，而信貸息差亦可能會於市場轉趨穩定前有所擴大。槓桿水平較高的公司將較易面臨信貸風險。

領展時刻關注信貸環境，並已提高我們的流動資金水平，以確保維持穩健的財務狀況。請查閱第33頁以了解我們的資本管理策略。



美國10年期國庫債券  
收益率

**0.65%**

(於2020年5月29日)

來源：彭博

## 數碼化

數碼化轉型及創新科技正在改變人們的生活及工作方式。2019冠狀病毒病令人們須保持社交距離及以遙距方式工作，因而帶動多個應用程式的使用率激增。為提升營運效率，應用不同電子平台的情況日趨普及，不少企業更需採用雲端服務，以在這前所未有的時期維持營運。

為向領展員工提供最有效的支援，我們已轉而採用雲端電郵及儲存系統，並實行靈活彈性的工作安排，從而確保業務持續性。請查閱第37頁了解我們如何加強工作環境的靈活性。



### >3 億名

每日參與Zoom會議人數

### >7,500 萬名

Microsoft Teams每日用戶

### 上升3倍

Windows虛擬桌面使用量

來源：Zoom/Microsoft網站，2020年4月

## 顧客喜好

政府實施的多項社交距離禁令對餐飲、服務及娛樂商戶造成嚴重打擊。然而，由於消費者在多個超級市場及街市購買雜貨及新鮮食品，超級市場及鮮活街市的業績表現理想。多間營辦商已從傳統的實體店轉型為全方位零售的模式，以爭取更多銷售機會。因此，電子商務貿易，尤其是應用在食品及雜貨業務方面，變得百花齊放。

隨著全方位零售平台日益普及，預期零售業（尤其是於雜貨及食物相關類別）將可能經歷模式轉變。社區商場將有更多的機遇，透過設立快遞自取點及建立門市網絡，方便顧客。下載領展泊食易應用程式（二維碼於本書封底內頁）體驗我們為您創造的便捷。

### +38.9%

(2023年與2019年相比)



### 香港電子商務貿易 營業額估算

來源：Worldpay《2020年全球支付報告》

## 健康及安全

突如其來的2019冠狀病毒病疫情已為社會及生態系統潛藏的危機敲響了警號，令社會各界意識到關注公眾健康及安全問題的迫切性。若干房地產商及物業管理公司已開始藉由是次社區封鎖的機會，重新審視其整體業務架構及在這類情況下價值鏈的風險漏洞。而優質的服務及公眾健康管理措施，更能有效預防病毒在人流密集的商場中傳播。

領展致力保持旗下物業組合的環境衛生及服務質素，以服務鄰近社區。我們已積極做好準備，並進行情景規劃，以便鞏固我們與持份者的關係及監察新出現的風險，此舉有助我們迅速回應問題，並維持長期的營運。本報告第44至47頁總結我們的風險管理方針。

### ~26 億人

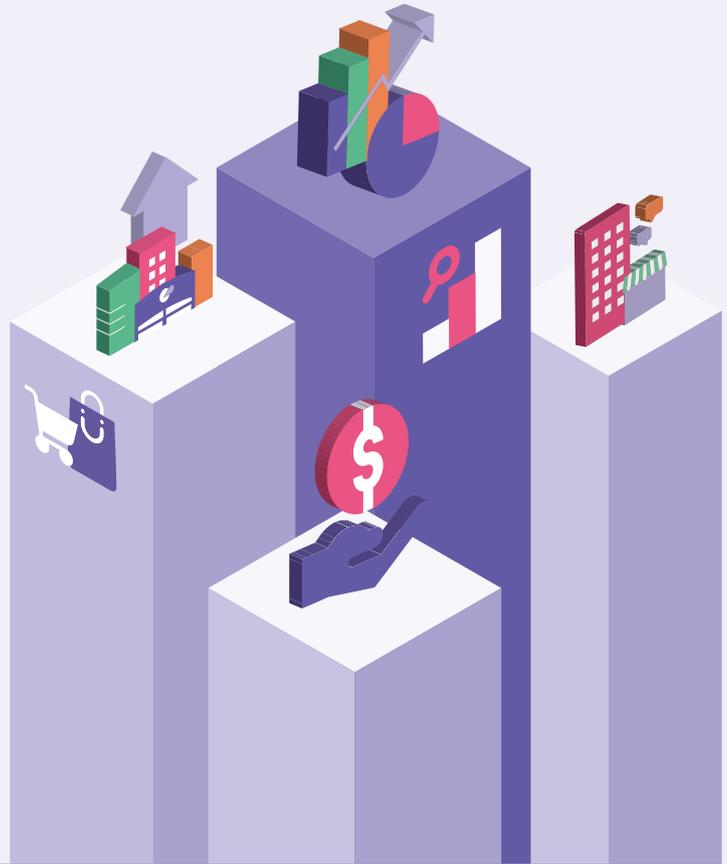


### 估計受到不同程度的封城或 隔離措施影響的人數

來源：世界經濟論壇，2020年4月

# 物業組合 增長

一直以來，領展持續帶動內部增長，並通過具策略性的嚴謹收購，提升物業組合價值，旨在為我們的基金單位持有人帶來穩定回報。



**96.5% | 97.8%**  
香港 | 中國內地  
零售物業租用率

**12.6% | 29.6%**  
香港 | 中國內地  
零售物業續租租金調整率

**-11.6%**  
按年  
估值變動

## 整體財務業績

收益及物業收入淨額分別按年增長6.8%及6.9%至107.18億港元(2019年：100.37億港元)及82.20億港元(2019年：76.89億港元)。按相同基準計算，收益及物業收入淨額分別按年增長5.6%及6.3%。

投資物業組合的估值下跌11.6%至1,932.24億港元(2019年3月31日：2,184.96億港元)。故此，扣除與基金單位持有人交易前之年內虧損為173.03億港元(2019年：溢利204.42億港元)。每基金單位資產淨值下跌13.3%至77.61港元(2019年3月31日：89.48港元)。

經調整並計入一筆2.91億港元(2019年：5,300萬港元)的酌情分派後，可分派總額達59.65億港元(2019年：57.23億港元)。本年度每基金單位分派(每基金單位分派)增加5.9%至287.19港仙(2019年：271.17港仙)，包括中期每基金單位分派141.47港仙(2019年：130.62港仙)及末期每基金單位分派145.72港仙(2019年：140.55港仙)。

## 具挑戰的一年

2019/2020年度為充滿挑戰的一年，期內發生多項前所未見的事件，包括香港的社會事件、2019冠狀病毒病的全球性爆發及中美貿易戰。該等事件已對香港及中國內地造成極大的壓力。

由於領展在香港的物業組合以必需品為主，物業組合於2019/2020年度初期展現出其抗逆力並錄得增長。然而，自2020年第一季度起爆發的2019冠狀病毒病對我們的業務造成一些負面影響。

儘管全球經濟自2020年初起逐步收縮，領展繼續保持靈活性並於這個具挑戰的時期向持份者提供協助。我們已於香港及中國內地設立商戶支援計劃，協助他們渡過難關。我們亦繼續專注於活化社區、刺激消費及零售銷售，同時關注商戶及顧客的健康與安全。

## 管理

在這前景未明的時期內，作為社區不可或缺的一員，我們致力維持業務的穩定性。我們已培育出專業的資產管理團隊，以支援我們於香港及中國內地的零售、停車場及辦公室物業的管理。儘管當前經濟疲弱有礙零售業發展，惟團隊仍致力與持份者保持密切交流並攜手合作，確保業務能夠迅速重回正軌。

## 香港物業組合

### 收益分析

#### 零售

儘管營商環境伴隨挑戰性及不明朗因素，領展仍然錄得合理的零售租金增長。年內，按相同基準計算，零售收益總額增加7.0%。

自2019年年中起，受社會事件影響，我們一直保持警惕並致力維持商場的正常營運。於管理團隊的共同努力下，旗下商戶業務所受到的影響相對輕微。

然而，到2020年1月底，2019冠狀病毒病爆發嚴重打擊消費情緒，幾乎所有行業類別均受到影響。於此期間，食品及餐飲（飲食）商戶（尤其是中式酒樓）因社交距離禁令而蒙受損失，不少教育中心亦須停課。於2020年4月，政府進一步要求若干休閒娛樂／服務商戶（如健身室及按摩／美容院）暫時關閉。

## 收益分類

	截至2020年 3月31日止 年度 百萬港元	截至2019年 3月31日止 年度 百萬港元	按年變動 %	按相同基準 計算的 按年變動 %
<b>零售租金：</b>				
商舖 <sup>(1)</sup>	5,592	5,420	3.2	7.6
街市／熟食檔位	916	925	(1.0)	2.8
教育／福利及配套設施	139	137	1.5	6.9
商場營銷	168	178	(5.6)	(1.8)
<b>開支收回及其他雜項收益</b>	<b>407</b>	369	10.3	11.8
<b>零售收益總額</b>	<b>7,222</b>	7,029	2.7	7.0

附註：

(1) 商舖租金分別包括基本租金55.25億港元（2019年：53.22億港元）及按營業額分成租金6,700萬港元（2019年：9,800萬港元）。

物業組合於2020年3月31日的租用率維持於96.5%的穩定水平。由於租約磋商容易受到市場氣氛疲弱所影響，因此整體物業組合於年內的續租租金調整率(不包括少於一年的短期租約)下調至12.6%。於2020年3月31日，平均每月租金按年輕微上升3.4%至每平方呎70.3港元。

集團的業務繼續以必需品為主，有超過64%的每月租金來自食品相關商戶。然而，我們的物業組合亦難免受市場疲弱影響。商戶表現於年內(尤其是於2019冠狀病毒病爆發後)有所放緩。整體商戶的每平方呎零售銷售總額下調1.7%。

## 營運數據

	租用率		續租租金調整率		佔總面積之百分比 <sup>0</sup>
	於2020年 3月31日 %	於2019年 3月31日 %	截至2020年 3月31日止年度 %	截至2019年 3月31日止年度 %	於2020年 3月31日 %
商舖	96.4	97.4	12.1	21.0	84.2
街市／熟食檔位	95.0	92.2	18.1	28.7	9.0
教育／福利及配套設施	99.4	99.5	12.2	9.6	6.8
<b>總計</b>	<b>96.5</b>	97.1	<b>12.6</b>	22.5	<b>100.0</b>

附註：

(1) 總計不包括自用辦事處。

## 物業組合分類

	物業數目	零售物業估值	零售租金	平均每月租金		租用率	
		於2020年 3月31日 百萬港元	截至2020年 3月31日止 年度 百萬港元	於2020年 3月31日 每平方呎港元	於2019年 3月31日 每平方呎港元	於2020年 3月31日 %	於2019年 3月31日 %
<b>物業</b>							
都會	6	27,599	1,381	91.1	86.7	93.3	95.4
匯坊	35	69,948	3,815	77.5	75.2	96.9	97.7
鄰里	57	29,968	1,619	50.1	48.4	97.4	97.0
<b>總計</b>	<b>98</b>	<b>127,515</b>	<b>6,815</b>	<b>70.3</b>	68.0	<b>96.5</b>	97.1



細看不同的行業類別，超級市場及食品商戶的表現超乎預期，每平方呎銷售總額增長8.3%。飲食商戶的每平方呎銷售總額錄得3.4%的負增長。一般零售商戶的每平方呎銷售總額下降6.8%。我們預期超級市場及食品商戶仍具抗逆力，然而在社交距離措施持續生效下，其他商戶仍會大受影響。

年內，香港物業組合的租金對銷售額比例維持於14.7%的穩健水平，而飲食、超級市場及食品及一般零售商戶的租金對銷售額比例則分別為15.7%、11.9%及16.8%。

儘管香港經濟及消費環境於2020年下半年很可能仍持續受壓，惟領展一直與商戶攜手合作共渡時艱。我們允許若干即將到期的租約以短期租約形式續租，以保持租約組合的靈活性。我們於2020年2月推出一項涉及8,000萬港元的計劃，透過提供免租期、租金減免及准許分期繳納租金等形式支援個別的中小型商戶(尤其是飲食營辦商及教育中心)。該支援計劃的金額於2020年4月增加至3億港元，藉此為自2019年下半年以來受到最嚴重打擊的行業提供更多的支援。至今，我們已為香港的物業組合內約三分之一的商戶提供租金優惠，當中大多數為中小型商戶，很多個案屬教育中心商戶。

我們亦提供其他優惠支援(包括向校巴營運商提供泊車折扣、安排換領抗疫用品及提供免費水果)，以促進消費及支援社區。除非經濟環境進一步惡化，我們認為至今所提出的3億港元支援計劃將足以支援商戶。我們正積極與商戶及社區共渡時艱，我們將與商戶商討並考慮進一步的優惠措施。

### 物業組合租約到期情況

(於2020年3月31日)



附註：

- (1) 包括珠寶首飾及鐘錶。
- (2) 包括服裝、百貨公司、電器及家居用品、光學產品、書籍及文儀用品、報紙以及休閒娛樂。

### 停車場

鑒於供應有限以及有效的停車場管理，我們香港物業組合中約57,000個泊車位繼續帶來穩健收入。然而，由於泊車需求下降，因此按相同基準計算，停車場租金收益僅錄得4.2%的小幅度增長。受社會事件及與2019冠狀病毒病相關的社交距離禁令所影響，時租泊車收入隨著跨區顧客減少而有所下降，而月租泊車亦因違例泊車猖獗而受影響。

然而，年內的每個泊車位每月收入為2,827港元，相對整體市場水平為低，因此我們對中期前景仍然保持樂觀。鑒於校巴營運商的營運壓力日漸增加，我們已提供為期六個月的泊車折扣以減低學校停課對該等營運商的影響。我們將繼續根據市場狀況審視收費調整計劃。

### 收益分類

	截至2020年 3月31日止 年度 百萬港元	截至2019年 3月31日止 年度 百萬港元	按年變動 %	按相同 基準計算的 按年變動 %
<b>停車場租金：</b>				
月租	1,494	1,496	(0.1)	8.0
時租	418	483	(13.5)	(8.2)
<b>開支收回及其他雜項收益</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>66.7</b>	<b>150.0</b>
<b>停車場收益總計</b>	<b>1,917</b>	<b>1,982</b>	<b>(3.3)</b>	<b>4.2</b>

### 主要停車場物業表現指標

每個泊車位每月收入(港元)	截至2020年 3月31日止年度 <b>2,827</b>	截至2019年 3月31日止年度 2,719
總估值(百萬港元)	於2020年 3月31日 <b>31,732</b>	於2019年 3月31日 35,059
每個泊車位平均估值(千港元)	<b>561</b>	625

### 辦公室

海濱匯由領展及南豐集團於2019年共同開發，以現代商業活動及時尚生活樞紐為定位。於本報告日期，海濱匯的辦公室部分約80%已落實出租。三個新商戶(包括宏利、一家本地金融公司及Adidas)已合共落實租用多於兩層樓面，與已搬入的藍籌商戶如摩根大通及金門建築等進駐海濱匯。樓高三層的零售商場部分約72%已落實出租予不同商戶(主要為飲食商戶)，以滿足鄰近社區的需求。

### 開支分析

按相同基準計算，物業開支總計輕微增長3.6%，而香港物業組合的物業收入淨額比率則維持於77.2%的穩定水平(2019年：76.6%)。

自2019年5月起，法定最低工資上調8.7%，因此，物業管理人費用、保安及清潔開支按相同基準計算按年增長7.9%。員工成本有所減少，主要是由於基金單位價格下跌，導致長期獎勵計劃開支減少所致。地租及差餉增加部分是由於我們物業的應課差餉租值上升所致。其他物業經營開支增加主要是由於自2019冠狀病毒病爆發以來的壞賬計提撥備及新自用辦公室的折舊增加所致。

### 物業經營開支分類

	截至2020年 3月31日止 年度 百萬港元	截至2019年 3月31日止 年度 百萬港元	按年變動 %	按相同 基準計算的 按年變動 %
物業管理人費用、保安及清潔	578	542	6.6	7.9
員工成本	380	484	(21.5)	(17.0)
維修及保養	207	203	2.0	8.9
公用事業開支	263	249	5.6	4.6
地租及差餉	313	274	14.2	13.5
宣傳及市場推廣開支	113	131	(13.7)	(17.7)
屋邨公用地方開支	85	87	(2.3)	7.6
其他物業經營開支	229	159	44.0	42.9
<b>物業經營開支總計</b>	<b>2,168</b>	<b>2,129</b>	<b>1.8</b>	<b>3.6</b>

## 中國內地物業組合

我們的中國內地物業組合由五項分佈於四個一線城市的物業所組成。連同2019年新收購的兩項物業，物業組合於年內錄得收益總額14.48億港元及物業收入淨額11.18億港元，分別按年增加41.1%及38.5%。

由於四項零售物業逾43%的面積出租予飲食和超級市場及食品商戶，它們可受惠於鄰近居民及辦公室用戶的日常消費。於2020年3月31日，平均租用率維持於97.8%的穩健水平。於2019/2020年度，零售續租租金調整率為29.6%，表現不俗。直至2020年2月為止，中國內地物業組合表現平穩，惟其後爆發2019冠狀病毒病，中央政府實施的社交距離禁令導致多個商戶停業或被逼縮減其業務規模。由於全國實施封城令，商場客流量於其後月份大跌。2020年2月及3月商場淡靜，我們向受影響商戶提供紓困措施以維持商戶的競爭力。自2020年3月中旬起，商戶業務漸見起色，實在令

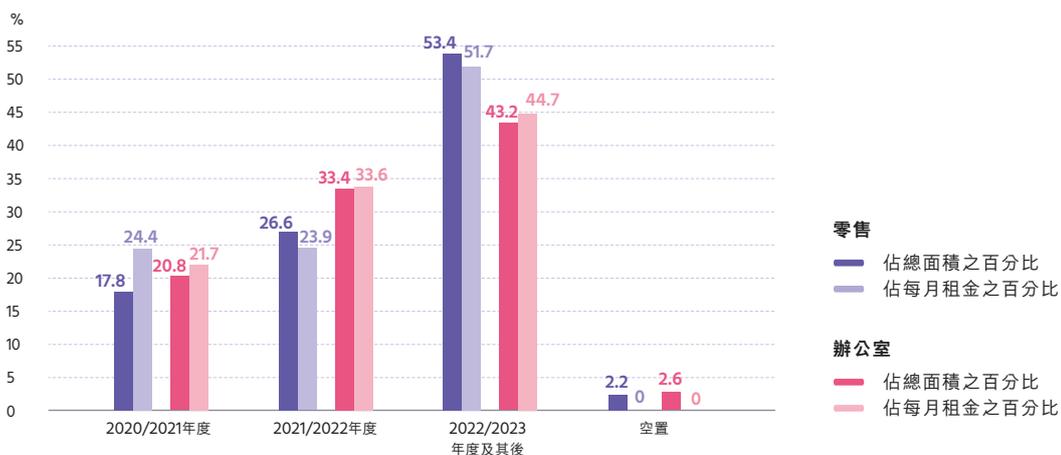
人鼓舞。儘管若干休閒娛樂商戶(如戲院及健身室)仍受營運限制，客流量自2020年4月已見逐漸回升，並於2020年5月回復至去年同期約60%的水平。

於2019年收購，位於深圳福田的怡景中心城及位於北京通州的京通羅斯福廣場，表現令人滿意，年內的續租租金調整率高於40%。迄今為止，行業組合獲得好評，物業管理更有所改善，而我們的持續投資將有利於提高資產吸引力及整體價值。

我們位於上海靜安區的辦公室物業—領展企業廣場，於年內所受影響相對較小。於2020年3月31日的辦公室租用率維持於97.4%的穩定水平，而辦公室續租租金調整率則為7.1%。儘管上海的辦公室供應持續增加及2019冠狀病毒病的爆發導致辦公室租賃勢頭有所減慢，我們相信質素優越且位處繁華地段的領展企業廣場將可維持於上海辦公室市場的競爭力。

## 物業組合租約到期情況

(於2020年3月31日)





## 中國內地物業組合錄得穩健表現



自2015年起，我們已不斷擴大我們於中國內地的投資。該物業網絡包含五項分布於四個一線城市的物業，它們在嚴峻市況下仍然錄得令人鼓舞的表現。續租租金調整率及租用率均達到可觀水平，而我們在整合及資產管理方面亦取得重大進展。

於2018/2019年度新收購位於北京的京通羅斯福廣場及位於深圳的怡景中心城繼續錄得良好表現，續租租金調整率優於預期。營運團隊已順利過渡至領展旗下。

我們亦已擴展及重整資產管理團隊，以加強我們與商戶的關係，同時更有效地實施資產管理計劃。

儘管2020年初爆發的2019冠狀病毒病令我們於中國內地的業務受到影響，我們喜見大部分的商戶已於2020年5月底前恢復營業，整體客流量亦回升至去年同期約60%的水平。

## 提升

年內，我們已完成七個資產提升項目，資本開支總額為7.89億港元，其中四個項目包括鮮活街市提升。自首次公開發行以來，領展已完成85個資產提升項目，為顧客帶來更多元化的購物選擇，同時為商戶提供更佳的營運環境，從而提高我們物業組合的增長潛力。我們將會把資產提升策略擴展至中國內地，並著手提升位於深圳的怡景中心城。作為我們首個於中國內地進行的提升項目，我們期望鞏固該項目的市場定位及繼續加強其作為深圳福田購物及娛樂好去處的吸引力。

領展早年於慈雲山中心進行首個資產提升項目，該資產的價值現時於我們物業組合中排名第三，其成功有目共睹。我們於2017/2018年度展開該物業的第二輪資產提升工程，將超級市場及中式酒樓改造成新零售店舖及減少行業類別重疊。於本年度，我們完成該物業另一階段的提升工程，除引入全新的餐飲及休閒娛樂要素外，更增設親子戶外遊樂場，進一步提升其作為大型社區商場的吸引力。

將軍澳尚德廣場的提升工程為該項已落成22年的物業注入新活力，並迅即成為區內熱點。以「TKO Spot」此嶄新面貌亮相後，該商場以健康生活與文化為全新定位，目標吸引區內的年輕顧客。於整合三樓的零售店舖後，法國運動用品零售商Decathlon進駐該層並佔地30,467平方呎，成為全港最大、內

設戶外體驗區的運動用品店。我們亦將鮮活街市翻新成「Spot街市」，提供來自超過50間店舖的新鮮產品及快餐。新裝潢的外牆及完成提升工程的中庭使TKO Spot成為具策略性地位的社區商場，與僅相隔一個港鐵站的都會商場TKO Gateway互相輝映。

年內竣工的若干項目的投資回報率低於預期，主要是由於基數偏高，加上租賃市場受2019年年中以來的社會事件影響變得萎靡不振。我們預期未來提升項目的規模將會縮小，但隨著我們持續釋放物業組合的潛力，我們仍然以達至雙位數投資回報率為目標。鑒於社會事件及2019冠狀病毒病影響零售活動一段頗長時間，我們將會更審慎地規劃我們的資產提升項目。

目前，我們於香港及中國內地共有超過20個進行中或規劃中的提升項目，項目計劃已覆蓋至2025/2026年度。就深圳怡景中心城的資產提升項目而言，我們已就店舖搬遷或重整佈局與現有商戶展開磋商，以拓展空間，從而提升我們的零售及服務產品選擇。提升工程預期於2020年第三季度展開。我們將於規劃及分階段進行資產提升項目時保持靈活性，以達致最大的經濟效益及提升資產表現，同時盡可能維持穩定的租金收入來源。

## 截至2020年3月31日止年度內完成之資產提升項目的投資回報

	項目資本開支總額 百萬港元	預計投資回報 % <sup>(1)</sup>
南昌薈 <sup>(2)</sup>	174	14.0%
彩明商場	104	18.3%
慈雲山中心	157	10.2%
TKO Spot <sup>(2)</sup>	183	12.0%
鳳德商場 <sup>(2)</sup>	60	15.8%
顯徑街市 <sup>(2)</sup>	76	15.6%
耀安商場	35	6.1%
<b>總計</b>	<b>789</b>	

附註：

(1) 預計投資回報乃按完成項目後之預期物業收入淨額減項目實施前之物業收入淨額，除以項目預計資本開支及租金損失計算。

(2) 提升包括鮮活街市。

## 資產提升項目的狀況

	項目數量	預計成本 百萬港元
進行中的項目	4	411
規劃中的項目	>19	>1,300
<b>總計</b>	<b>&gt;23</b>	<b>&gt;1,711</b>

## 進行中已審批的資產提升項目

	預計成本 百萬港元	目標 完成日期
樂富廣場	172	2020年底
啟田商場	153	2020年底
彩園廣場	29	2021年初
太和廣場	57	2021年初
<b>總計</b>	<b>411</b>	

## 收購及出售

於2019年12月，我們宣佈首個大中華地區以外的收購項目——位於澳洲悉尼的100 Market Street，涉資6.83億澳元。這座樓高10層的甲級辦公室物業全數由三名高質素的商戶租用，其加權平均租約到期超過8年，每年租金調幅為約4%，預期可帶動穩定及可持續增長。於本財政年度結束後，該物業於2020年4月7日完成收購。

香港將繼續為領展的核心市場，但與此同時，我們將會繼續物色收購機會，以於收入穩定及業務增長之間取得平衡。我們的首選是位於香港以及中國內地一線城市與其周邊三角洲地區的物業。基於市場相對穩定、流動性高以及有利的監管環境，我們亦將會開拓其他已發展市場的口岸

城市（如澳洲、新加坡、日本及英國）。我們預期香港資產將佔我們物業組合總值的70%至75%，中國內地及海外資產則將分別佔我們物業組合不多於20%及10%。資產類別方面，我們將依然以零售為主，而辦公室物業預計將佔我們已擴大物業組合的15%至20%。我們將會繼續嚴謹地挑選具有長期增長潛力的合適物業，以支持我們的外部增長及促進優質增長趨勢。

我們一直旨在持有資產作長線投資。目前，領展並無出售計劃，惟我們將會持續審視資產的生產力。適當的物業組合管理將有助我們達致「2025願景」創造長遠價值此一目標。

## 發展

我們透過與南豐集團組成的合營公司發展一座名為海濱匯的甲級商廈。該項目已順利落成，並於2019年5月取得佔用許可證。根據房地產投資信託基金守則(房地產投資信託基金守則)及領展的信託契約(信託契約)，我們現時最多可將資產總值的10%用於進行物業發展及相關活動。由於從事物業發展可按照我們的要求設計，並於早期發展階段以較低的成本參與，我們將繼續物色合適的發展機會，務求於收入增長及資本增值兩方面均帶來具吸引力之回報。

## 估值回顧

高力國際物業顧問(香港)有限公司(根據房地產投資信託基金守則的規定新委任的領展主要估值師)使用收入資本化法對我們的物業組合進行估值，並透過直接比較法以市場上可

作比較之物業交易作參考。於2020年3月31日，投資物業估值總額減少11.6%至1,932.24億港元(2019年3月31日：2,184.96億港元)。

香港零售物業及停車場估值分別按年減少11.5%至1,275.15億港元及9.5%至317.32億港元，是由於經濟及物業市道低迷，估值師估計市場租金下降及資本化率上升所致。加權平均零售及停車場資本化率由2019年3月31日的4.01%上升至2020年3月31日的4.27%。於2020年3月31日，我們的香港辦公室物業估值為99.14億港元。

中國內地物業估值為253.17億港元(2019年3月31日：287.93億港元)。估值減少34.76億港元，是由於估值師估計市場租金下降，及人民幣貶值而產生的換算匯兌虧損17.91億港元所致。

## 估值

	估值		資本化率	
	於2020年 3月31日 百萬港元	於2019年 3月31日 百萬港元	於2020年 3月31日	於2019年 3月31日
<b>香港</b>				
零售物業	127,515	144,096	3.10% – 4.50%	3.00% – 4.20%
停車場	31,732	35,059	3.10% – 5.30%	3.50% – 4.80%
辦公室物業	9,914 <sup>(2)</sup>	-	3.00%	不適用
發展中物業	-	10,548 <sup>(1)</sup>	不適用	不適用
	<b>169,161</b>	189,703		
<b>中國內地</b>				
零售物業	19,146	21,264	4.25% – 4.75%	4.25% – 4.75%
辦公室物業	6,171	7,529	4.25%	4.25%
	<b>25,317</b>	28,793		
<b>總估值</b>	<b>194,478</b>	218,496		
<b>投資物業總估值</b>	<b>193,224<sup>(3)</sup></b>	218,496		

附註：

(1) 發展中商業物業—海濱匯—於2019年5月落成。

(2) 該價值只代表海濱匯辦公室部份。

(3) 該價值撇除了領展於海濱匯佔用的兩層自用辦公室物業，並分類為物業、器材及設備。

## 資本管理

截至2020年3月31日止財政年度，全球經濟初期因中美貿易戰而蒙上陰霾，及後則因2019冠狀病毒病蔓延而遭受重挫。全球中央銀行紛紛推出史無前例的寬鬆措施，包括美國聯邦儲備局的大規模量化寬鬆政策，美國聯邦儲備局五度減息，合共減息2.25厘。聯邦基金目標利率下限首次回復至自2015年以來的歸零利率。10年期美國國債孳息率亦於2020年3月跌至0.5%的歷史新低。

於回顧年內，由於2019年持續不斷的社會事件及於2020年爆發2019冠狀病毒病，港元市場利率較美元市場利率更為波動。一個月香港銀行港元同業拆息於2019年4月升至3.0%的高位，其後於2020年3月初回落至1.1%，但於2020年3月底回升至2.1%。

在全球金融市場波動及經濟不明朗的情況下，領展繼續保持警惕並提高流動資金水平，以確保財政穩健以應對市場風險，亦能把握收購機遇。

## 新融資交易

- 於2019年4月，領展發行於2024年到期之40億港元有擔保綠色可轉換債券，年息率為1.6%。是次發行之綠色可轉換債券為全球房地產行業及香港發行人之首例。
- 於2019年7月及8月，領展發行7.16億港元年息率為2.28%的5年期票據及10億港元年息率為2.50%的7年期票據。
- 於2019年9月，領展簽訂一筆120億港元4年期的銀團貸款，總利率為每年香港銀行港元同業拆息加0.8%。雖然期內香港發生社會事件，該貸款仍獲香港18間銀行的熱烈支持，證明銀行市場對領展於經濟週期的抗逆力充滿信心。
- 於2020年3月，領展向星展銀行取得為期5年的2.12億澳門可持續發展表現掛鉤貸款。
- 於2020年4月2日，緊隨財政年度結束後，領展為其10.1億港元年息率2.35%的5年期票據定價。
- 於2020年4月7日，領展完成首個位於澳洲悉尼的收購項目100 Market Street。領展亦在當地取得澳新銀行4.14億澳元的5年期貸款，以支持該項收購。
- 於2020年5月，領展向華僑銀行取得另一筆5年期的10億港元可持續發展表現掛鉤貸款。

所有可持續發展表現掛鉤貸款均採用利率下調機制，如領展根據「全球房地產可持續發展標準」(GRESB)達到可持續發展方面的指標，利率成本將下調。該等貸款讓領展可以將可持續發展的最佳典範融合到日常營運中。

## 債務情況及備用資金

於2020年3月31日，本集團的債務總額增加至346億港元(2019年3月31日：245億港元)。本集團的負債比率增加至16.7%(2019年3月31日：10.7%)，部分是出於投資物業的估值下降所致。本集團的備用流動資金維持穩健，為162億港元(2019年3月31日：161億港元)，當中包括現金及存款79億港元(2019年3月31日：68億港元)及未提取但已承諾的融資83億港元(2019年3月31日：93億港元)。已承諾債務融資平均年期仍然較長，為4.0年(2019年3月31日：4.0年)。即使沒有取得新融資的情況下，領展的備用資金仍足以維持至少24個月的營運。

於2020年3月31日，本集團港元債務組合實際利息成本減少至2.94%(2019年3月31日：3.12%)。我們港元債務的56.5%按固定利率計息(2019年3月31日：69.8%)。港元定息負債平均年期(計量港元定息負債所提供的平均利率保障期)維持穩定，為5.0年(2019年3月31日：4.8年)。

## 相關投資

為更有效地管理本集團的現金盈餘及投資能力，從而提升基金單位持有人的回報，領展已投資28億港元於投資級別債券，年期最長為五年。於2020年3月31日，我們債券組合的平均到期年限為3.1年，平均債券收益率為3.5%，而債券組合的平均信貸評級約為BBB+。自2019冠狀病毒病爆發以來，固定收益市場持續波動。我們將會繼續監察集團投資持倉的信貸質素，並打算繼續持有該等投資至到期為止。除債券機遇外，我們亦將按照基金單位持有人於2018年批准的投資策略，研究具潛力且可以為領展提升策略機遇的投資機會，包括上市公司股票、房地產投資信托基金或物業基金。

## 資本返還計劃

於2019年6月，領展公布計劃回購最多6,000萬個基金單位，作為資本返還計劃的其中一環。執行此回購計劃取決於市場情況、基金單位價格、成交量及其他監管因素。於

本財政年度，我們已按基金單位平均價格81.7港元回購約5,200萬個基金單位，涉及42億港元資金。於下一個財政年度，我們將視乎市場狀況及其他監管規定，考慮進一步回購基金單位。

自於2019年3月13日完成最後一次資產出售後，我們已於2020年3月31日止財政年度起三年內每年預算每基金單位約14港仙的酌情分派。我們旨在利用酌情分派，補償每基金單位分派因新購入項目盈利未能完全抵銷資產出售導致收入損失的相關損失。此酌情分派連同已公布的回購計劃的資金，將由資產出售所得的28億港元溢價支付。因此，於2019/2020年度下半年，末期分派將包括酌情分派1.46億港元或每基金單位7.07港仙。

## 外匯管理

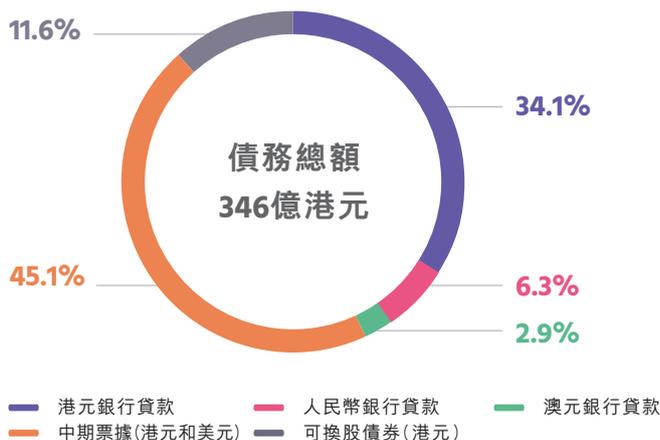
我們已安排約人民幣6億元及1,500萬澳元對港元之外匯遠期合約，以鎖定2020/2021財政年度以人民幣及澳元計值的收入淨額，藉此確保我們於當個財政年度的可分派收入大致不受外匯波動影響。於2019/2020年度，因集團外匯對沖策略而獲得的對沖收益約為2,900萬港元。

## 信貸評級

於2019年6月，穆迪將領展信貸評級的主要指標由6.0-6.5倍（債務對除息稅折舊攤銷前盈利之比率）放寬至6.5倍（債務淨額對除息稅折舊攤銷前盈利之比率）。放寬後的穆迪評級指標為領展日後的潛在收購提供更大的債務上限。於2019年11月28日，穆迪進一步確認領展的信貸評級為「A2/穩定」。於2019年8月13日及2019年11月13日，標準普爾及惠譽評級亦分別確認領展的評級為「A/穩定」。

## 資金基礎

（於2020年3月31日）



## 已承諾債務融資<sup>(1)</sup>

（於2020年3月31日）

（十億港元）	定息負債 <sup>(2)</sup>	浮息負債 <sup>(2)</sup>	已動用融資	未提取融資	已承諾融資總額
<b>香港</b>					
港元銀行貸款	3.0	8.8	11.8	8.3	20.1
澳元銀行貸款	-	1.0	1.0	-	1.0
中期票據(中期票據)	10.8	4.8	15.6	-	15.6
可轉換債券(可轉換債券)	4.0	-	4.0	-	4.0
<b>小計</b>	<b>17.8</b>	<b>14.6</b>	<b>32.4</b>	<b>8.3</b>	<b>40.7</b>
<b>中國內地</b>					
人民幣銀行貸款	-	2.2	2.2	-	2.2
<b>小計</b>	<b>-</b>	<b>2.2</b>	<b>2.2</b>	<b>-</b>	<b>2.2</b>
<b>總計</b>	<b>17.8</b>	<b>16.8</b>	<b>34.6</b>	<b>8.3</b>	<b>42.9</b>

附註：

(1) 所有金額為面值。

(2) 經利率掉期後。

### 融資到期情況<sup>(1)</sup>

(於2020年3月31日)

(十億港元)	中期票據	可轉換債券	港元 銀行貸款	人民幣 銀行貸款	澳元 銀行貸款	未提取融資	總計
2020/2021年度到期	0.4	-	0.5	0.1	-	0.5	1.5
2021/2022年度到期	1.5	-	4.0	0.1	-	1.5	7.1
2022/2023年度到期	1.2	4.0	0.3	0.2	-	0.7	6.4
2023/2024年度到期	-	-	7.0	0.2	-	5.6	12.8
2024/2025年度及其後到期	12.5	-	-	1.6	1.0	-	15.1
<b>總計</b>	<b>15.6</b>	<b>4.0</b>	<b>11.8</b>	<b>2.2</b>	<b>1.0</b>	<b>8.3</b>	<b>42.9</b>

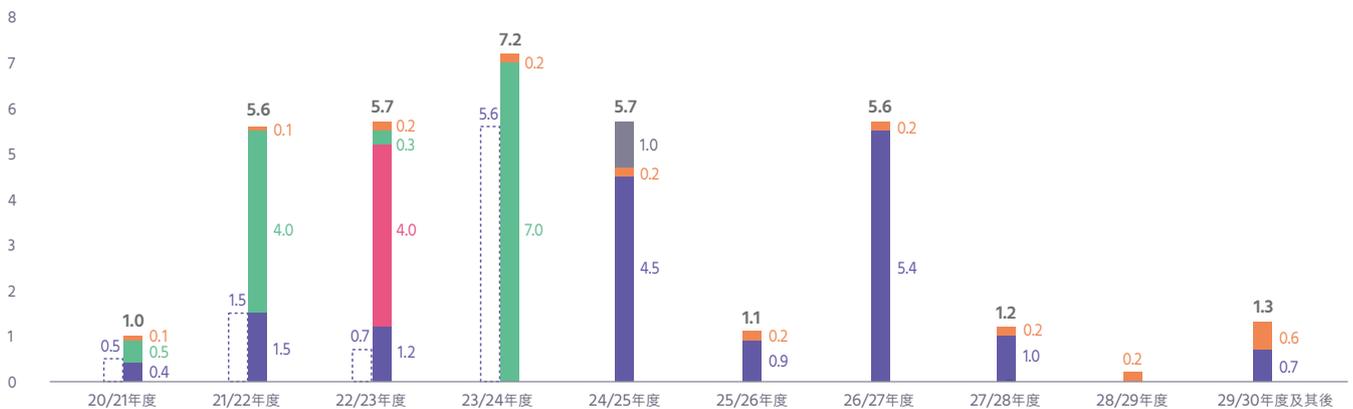
附註：

(1) 所有金額為面值。

### 融資到期情況<sup>(1)</sup>

(於2020年3月31日)

十億港元



■ 中期票據 (港幣及美元)    
 ■ 可轉換債券 (港幣)    
 ■ 港元銀行貸款    
 ■ 人民幣銀行貸款  
■ 澳元銀行貸款    
 ⋯ 未提取融資

附註：

(1) 所有金額為面值。

(2) 40億港元可轉換債券的價格期限為5年，並有3年期認沽權至2022/2023年度。

# 追求卓越的文化

追求卓越文化是實現「2025願景」不可或缺的一環。在2019/2020年度，我們加強了「領展員工價值實踐」，深信這會是推動領展革新的關鍵要素。

為了保持領展的生產力和我們整體員工薪酬及其他福利的市場競爭力，我們會定期檢討公司在人才策略及計劃方面的不同方案，包括人力資源規劃、全面獎勵計劃和學習及發展計劃。



1,026

香港及中國內地  
員工數目

18.6%

員工流失率<sup>(1)</sup>

48.5% | 51.5%

男性

女性

員工多元化

## 表現卓越的董事會

領展董事會所擔當的角色不斷演變及增強，他們致力監督及履行受持份者所委託的責任，並同時為領展的長期策略、風險管理、人才管理及薪酬制度提供良策，達致業務可持續發展。在2019/2020年度，董事會在以下的範疇提供了重要的意見和指導，確保我們的業務保持一定的抗逆力。

- 財務靈活性：確保業務不僅維持穩健，更擁有擴展業務的財務能力
- 風險管理：在動盪多變的營商環境中制定合適、合時的風險管理策略
- 薪酬：確保管理層的方針與「2025願景」的目標保持一致
- 董事會獨立評估：聘用羅盛諮詢(Russell Reynolds Associates)對董事會進行獨立評估，確保董事會的成效和反映他們對領展作出的貢獻

附註：

(1) 數據僅限於香港。

## 傑出的管理團隊

在本年度，我們透過組織架構的搭建和重組，去提高業務的擴展性及靈活性。最值得一提的是，因應物業組合日趨多元化，我們設立了集團及區域中心架構，分別涵蓋香港、中國內地及澳洲。我們希望透過整合各地區的多項管理措施，推動業務增長：

- 在香港及中國內地舉行策略性管理層會議
- 每年舉辦管理層交流的退修會，藉此建立團隊的合作精神，強化管理人員間的跨部門合作，以及審視我們思維及營運的方式

## 建立強大的人才儲備

我們注重招聘合適的人才，即同時具備兼容的思考能力、相關工作經驗及個人能力的專業人士，來推動領展的高效文化及企業發展，為公司取得成功。我們已規劃和拓展領導及管理層的職責與範疇，並在2020年2月設立多個策略小組及區域中心以支持業務擴展。我們亦加強了新員工入職流程，進一步提升新員工的入職體驗。作為領展人才策略的重點，我們會繼續建立多元化的年輕人才儲備。

## 保留人才

保留頂尖人才對於領展的持續成功至關重要，因為他們為公司的業績作出相當的貢獻。我們重塑了績效框架，加強個人工作績效與整體業務目標之間的一致性，以促進具有明確目標的高績效文化。

## 打造終生學習的環境

我們於2019年第三季度推出革新的學習管理系統LinkEDGE，為員工提供「隨時隨地」的電子學習體驗。利用科技創造全天候可使用的學習系統，讓員工可按照自己的步伐和需要學習。他們可以得到提升工作質素能力的學習課程，績效管理以及公司治理等不同的培訓機會。

為提升高效團隊的靈活性及抗逆力，我們推出體驗式學習系列，其中包括針對前線員工的正面思維練習，旨在建立自我效能，從而更有效地應付充滿挑戰的業務環境和壓力。為了提高同事的語言能力，於2020年第一季度開展普通話天地(Mandarin Corner)。透過一對一視像會議，普通話導師為語言水平各異的同事提供了導向性的課程內容。

## 加強工作環境的靈活性

在社會事件及2019冠狀病毒病疫情帶來前所未見的營運及管理狀態下，我們提高了給予員工工作的靈活性及自由度。我們實行靈活工作安排，包括實施彈性上班時間、應用遠端存取科技及推行多項應變政策。我們亦制定預防措施指引，以確保業務持續性、工作環境安全及員工健康。領展一直將員工的健康及安全放在首位。因此，早於政府提出建議之前，我們已著手制定旅遊及健康申報指引。

全天候員工援助熱線服務除了服務我們的員工外，更延伸至員工的直系親屬，為他們提供專業的輔導支援，促進大家的身心健康。

我們亦進行了一次內部檢視調查，以評估這些緊急措施的有效性，並徵求員工就其他方面的反饋意見，力求完善。其中，超過95%的員工對所採取的措施感到滿意。

## 保持員工敬業度

我們一向以員工的安全、投入工作為首要任務。這些工作在充滿挑戰的2019/2020年度尤其重要。領展所長(Linker's Panel)，負責定期收集員工的意見和反饋，構思為員工提供更全面有效的支持和與員工保持更緊密聯繫的方案和活動。該委員會更一直負責督導落實有關健康、服務社區、員工大會及成立員工體育會等方面的議題。

## 展望未來

2019/2020年度是充滿挑戰的一年，在經歷社會事件和2019冠狀病毒病疫情爆發後，我們的抗逆能力和處理危機的靈活性進一步提升。我們在應對各種狀況時發揮的團隊合作精神和迅速的應對表現，顯現了領展對追求卓越文化的決心和執行力。我們將繼續專注於執行人才策略，並向成為「最佳僱主」的目標進發。

# 創新遠見

領展透過三大方針展現其創新遠見。第一，推出全新產品或計劃，例如「泊食易」及領展「愛·匯聚計劃」。第二，透過創新及改善工程釋放現有資產的額外潛力，例如翻新鮮活街市。最後，挑戰自我以識別未來市場趨勢，並銳意成為帶領該等趨勢發展的領袖。在創新遠見方面取得成功，全賴建立了深厚的企業文化，使每位領展員工了解及熟悉我們的業務，並為應對新挑戰作好準備。



**-1.7%** | **-19.1%**

領展

整體

香港商戶銷售額增長

**93**

顧客滿意度  
顧客聯繫

**>1,100公噸**

減少有機廢物運往堆填區  
廢物管理

## 領展「愛·匯聚計劃」：領展同學會

領展大學生獎學金計劃於2015年設立，資助家庭三代人中首代入讀香港各大學的傑出學生。我們能夠參與他們成長中的關鍵一刻感到無比自豪。該計劃是我們的重點項目，也是領展的旗艦社區參與計劃。於2019/2020年度，共有190位青年獲授獎學金。自2015年設立以來，我們已頒發合計750項獎學金，當中127名學生已於本年畢業。

學習旅途上可能充滿挑戰。為進一步支持獎學金得獎者，我們建立了領展同學會，讓他們能夠在學年內及往後彼此分享經驗及互相扶持，更有機會申請我們的暑期實習計劃。

## 設計思維：培養創新遠見的工具

為支持我們轉向業務互融互促的革新理念，我們已開始應用設計思維原則，以激發創新思維及解難能力。此方針使我們在直覺、具備邏輯的創造力及有系統的推理等方面取得平衡，以探討業務可能面臨的不同情景。設計思維過程涉及跨範疇團隊，利用不同的事業技能及經驗，從而提出周全的解決方案。我們將此思維模式應用於2019/2020年度企業風險管理審核中，並取得良好成效。

## 全方位風險管理

我們集合「由上而下/由下而上」的風險評估途徑及內外部的參與，發展出領展的企業風險管理模式，以推廣可持續發展的業務實踐及提升風險敏感度，致業務成效最大化及減少下行風險。其中一項風險管理改善程序包括由個別部門的風險評估改為採用以情景為基礎的全面跨部門方法。此項措施使我們能夠評估將於特定情景中出現的風險及機遇，從而實施全面的紓緩措施。我們已識別一系列與物業組合相關的風險（包括供應鏈管理、食物安全、健康及福祉）。

## 設施管理資訊科技(FMIT)

年內，我們制定及推出設施管理資訊科技先導計劃，以從四個方面改善物業管理：透過減少計劃外的維修以減低成本、庫存及資產管理、追蹤及報告工作訂單，以及改善工作流程以達致最佳實踐。

初步成效令人鼓舞。於兩項物業進行的早期先導計劃已成功將維修及保養工作訂單的處理時間縮短近30%。我們亦留意到簡化重點物業管理功能（包括物業安全、清潔及保安等）的重要性。未來數月，此解決方案將於整個物業組合推行，我們對此充滿期待。

## 領先思維

氣候變化的影響仍然是我們致力管理並倡導的首要任務之一。透過參與聯合國的試驗計劃，我們引領同業，致力制定符合氣候相關財務披露工作小組所訂標準的披露方法，予房地產業界參考。我們與其他25間業內房地產公司及投資者合作，建立了一個用於估計氣候變化對物業組合所造成的財務影響的模型。此項具開創性的嶄新項目為企業理解氣候變化如何影響房地產提供一個快捷且淺白的評估。

## 連繫持份者

在本報告所匯報的期間，領展一直積極協助業務運作受到社會事件干擾的商戶。我們加強了物業管理，並密切監察區內社會事件發展的情況，確保與商戶和服務營辦商持續溝通，以最大程度地減少對商戶和訪客的不利影響。

2020年1月，2019冠狀病毒病在香港出現，大大影響了許多人的生活。為確保商戶的業務營運和市民繼續可買到他們的日常生活必需品，領展加強了清潔工作，確保購物環境的安全衛生。此外，我們還向受疫情影響的商場商戶及受停課影響的停車場校巴車位租戶提供了租金支援。在以上工作的過程中，我們一直與社區領袖和其他持份者密切溝通，希望他們能夠安心。

- 首次在大中華地區以外收購資產一位於悉尼的100 Market Street
- 把握難得的機遇，締造穩健優質回報
- 增加額外現金儲備及維持財務靈活性，推動未來發展
- 完成七個具增值效益的資產提升項目
- 將尚德廣場改造成TKO Spot，並以健康生活與文化為定位
- 在四個鮮活街市的提升工程中融入美食街概念，以吸引人流

## 物業組合 增長



# 實現「2025願景」

自2019年3月推出「2025願景」以來，三大支柱－物業組合增長、追求卓越的文化及創新遠見已深植於公司的每一層面。我們相信，在內部及外部增長動力的推動下，我們均衡的物業組合已準備就緒作穩健的長期發展。資產管理、物業組合管理及資本管理等方面將持續成為我們優勢，並成為業務發展的基石。



## 追求卓越的文化

- 設立全球及區域總部
- 重組管理層架構，以擴闊管理範疇
- 積極主動與員工溝通，培養領展員工的領導能力和工作態度
- 鼓勵領導層靈活變通和提升員工的抗逆力，以應對前所未見的事件
- 為未來領袖提供個人化的發展計劃和培訓體驗



## 創新遠見

- 透過地方營造措施實現我們矢志打造繁榮社區的願景
- 利用設施管理資訊科技 (FMIT) 技術提升營運效率
- 積極落實氣候相關財務披露小組的相關指引
- 在聯合國環境規劃署金融倡議部 (UNEP FI) 的工作小組中擔當領袖角色
- 香港首間與區塊鏈公司合作於天台安裝太陽能板的房地產公司

# 企業管治

## 企業管治架構

領展相信負責任的管治不僅是符合監管規定，更應成為融入領展所有工作中的價值觀。我們的企業管治架構確立參與者及主要監察者的相互關係，藉以確保董事會及管理層為基金單位持有人之長遠利益營運領展的業務，並滿足其他持份者的期望。

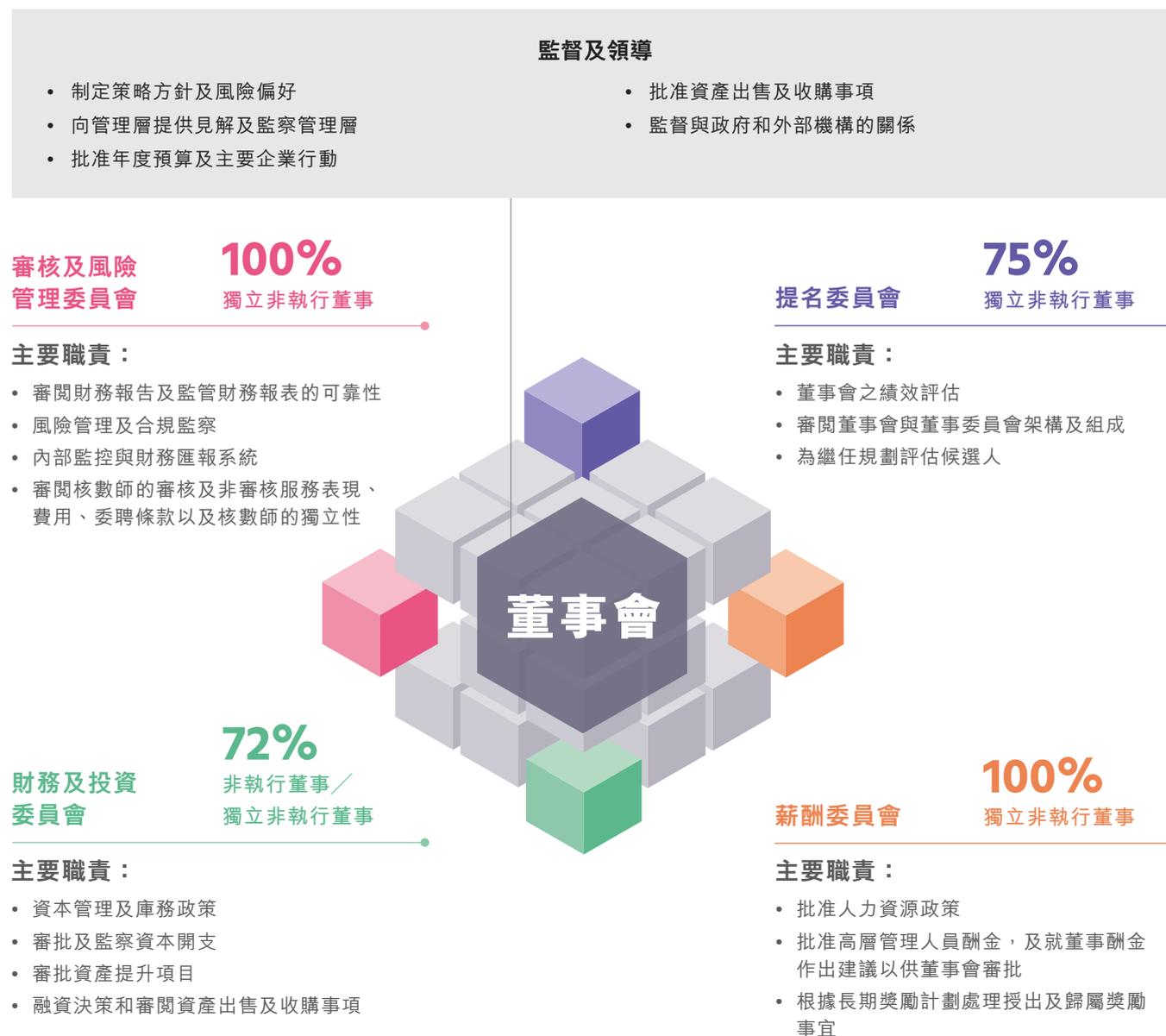


## 董事會

董事會在領展的企業管治架構之運作至關重要，提供有效的監督和控制。在董事會的領導下，領展已實施全面的系統及程序，旨在促進領展的長遠成功，為基金單位持有人及其他持份者創造可持續價值。

董事會在主席的領導下制定策略及釐定風險偏好、領導及向管理層提供彼等的見解，以及按議定業務目標監察業務進度。此透過以下特點實現：

- 董事會及董事委員會的高度獨立性
- 董事會及董事委員會之間明確的職權分工
- 董事會及管理層之間明確的責任分工
- 董事會成員間的技能、經驗、專業知識、性別及種族多元化
- 嚴謹及透明的董事會程序



# 風險管理

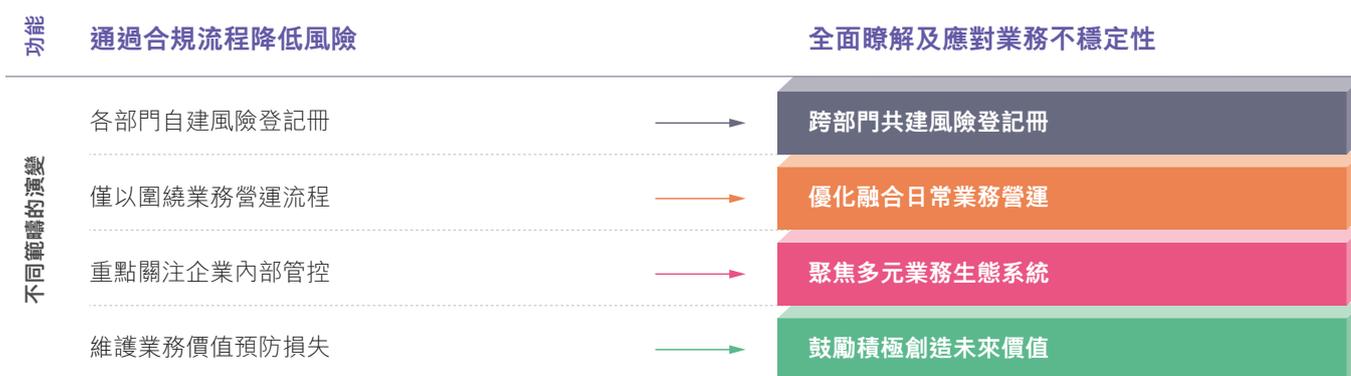
我們視風險管理為實現策略性目標的主要推動力，時刻保持警惕，持續監察充滿挑戰及機遇的業務環境。

我們於不斷變化的環境中經營業務，不但受經濟週期影響，亦需關注由商戶及顧客需求、日新月異的本地喜好及價值以及增長機遇。該等外部因素持續改變我們業務所面臨的風險，其中不少風險屬無可避免，而倘我們要實現策略性目標，就必須妥善應對此等風險。社會事件及公共衛生為2019/2020年度最顯著的外部因素，其所帶來的影響將可能持續數年，其他因素則包括氣候變化、環境影響及與採用新科技有關的風險。我們及早識別該等挑戰並迅速採取應對措施，保障了現有商戶及顧客的利益，亦有利於吸引新商戶加入我們的物業組合。除此之外，領展乃至全球房地產行業正面臨多項「新常態」的挑戰，包括持續的社交距離措施、社區對健康與福祉的關注提高以及食物安全問題。

領展的風險管理方針致力於風險對我們的業務造成影響前識別有關風險。此舉有助確保我們更好地處理風險，並透過把握與其相關的機遇改善業務營運。風險管理在於落實責任及監控。我們已就所有主要風險設立關鍵風險指標，以及相應的緩減監控措施，並落實相關責任。我們的核證工作專注於持續評估緩減監控措施，以便我們能持續評估其有效性。

我們歷來穩健的風險管理方針於2019/2020年度再向前邁進一大步。我們以一系列以情景分析為基礎的跨部門工作坊取代對個別部門的一次性訪談。此綜合方針在於鼓勵員工及早發現及持續監察未來的潛在挑戰，並以創新思維制定相應業務發展規劃。這些措施對實現「2025願景」及「業務互融互促」而言，都是非常重要的工具。

## 我們風險管理模式的演變

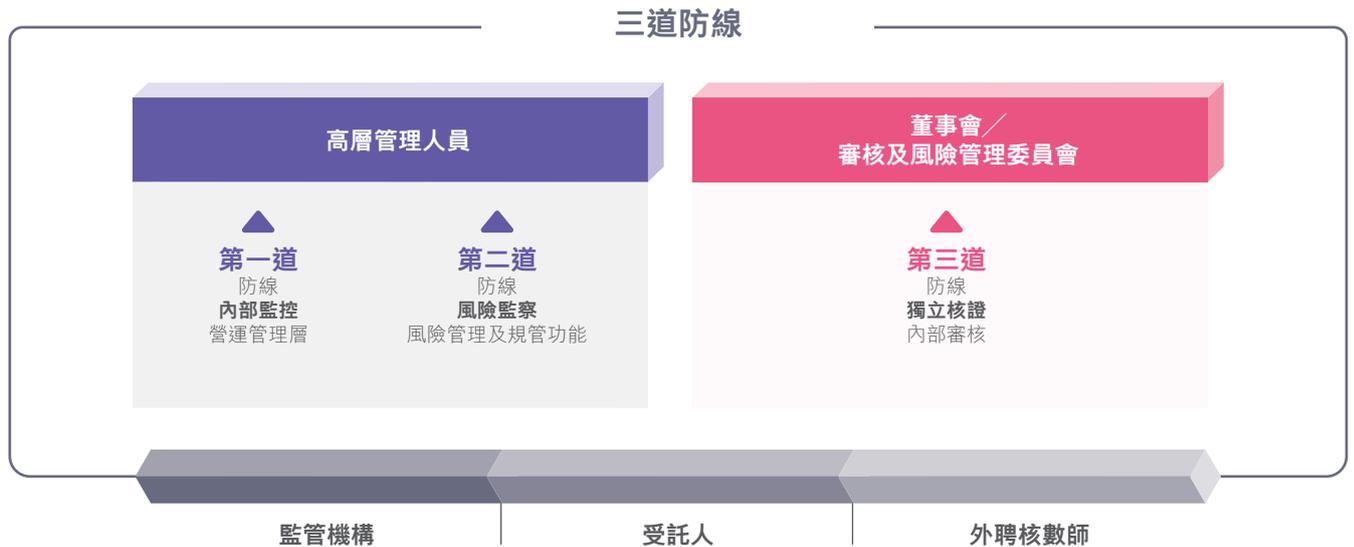


作為「業務互融互促」方針的其中一環，我們深明業務的持續性取決於我們能否與業務合作夥伴維持良好的關係。就此而言，我們與業務合作夥伴持續溝通並收集他們的意見。我們亦已整合公司風險登記冊與可持續發展重要性矩陣，從而建立全面的風險矩陣，與主要業務合作夥伴的利益保持一致。

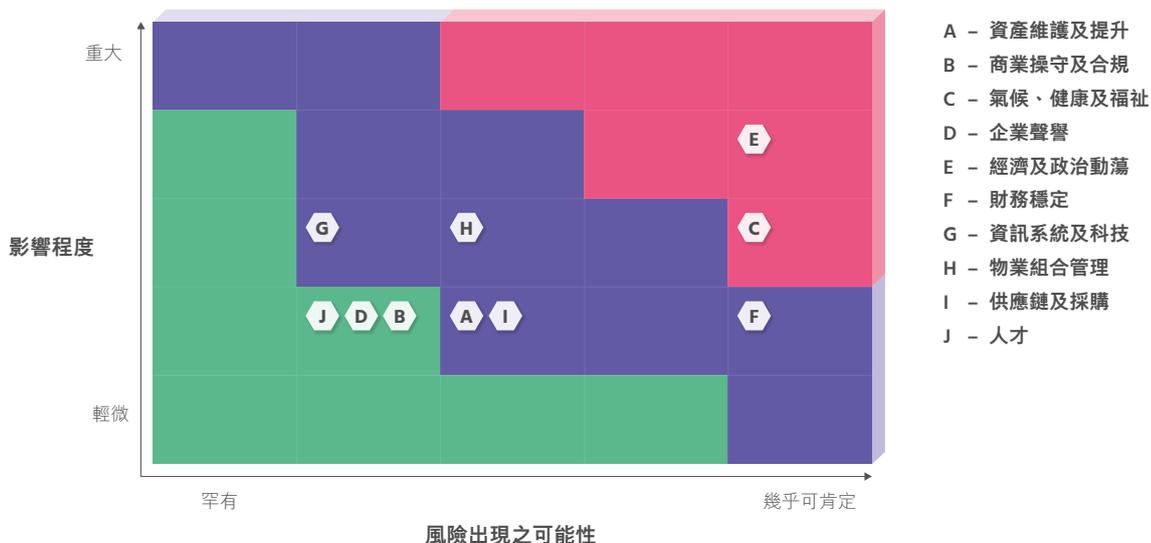
### 我們的風險偏好

董事會的風險偏好說明本集團為實現「2025願景」而準備接納的風險程度，同時反映董事會對風險相關事宜的參與程度，以及對所採取的風險管理措施及其有效性所達成的共識。

倘風險與策略性目標符合一致，且有助我們實現策略性目標，領展樂於以負責任的方式承擔協定範圍內的風險。領展將在可能的情況下徹底消除有礙實現策略性目標的風險。倘風險實屬無可避免，則領展將透過投資於有效的監控措施或與第三方共同承擔風險等方式來減低風險。我們會管理及監察該等監控措施，以確保風險水平符合董事會所設定的範圍。審慎處事仍然是我們的首要原則，同時亦是實現「2025願景」的關鍵。我們會繼續檢討對業務造成影響的風險，以確保我們持續對一眾持份者負責。



### 剩餘風險圖



## 領展的主要風險



類別	主要風險	風險描述	主要應對措施
營運風險	<b>資產維護及提升</b> 	領展現有物業疏於保養或對發展項目／資產提升項目監察不足可能對領展的投資回報帶來重大負面影響。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持續監察物業及項目的狀況／進度</li> <li>• 委聘富有經驗的業務合作夥伴或顧問進行項目合作</li> </ul>
合規及管治	<b>商業操守及合規</b> 	可能需要耗費大量時間及資源應對內部政策及程序、最新法律及或監管變動，以防止出現任何欺詐、不合規事件及非法行為。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 為相關員工提供有關監管規定的培訓</li> <li>• 在需要時尋求內部律師或外部法律顧問的法律意見</li> </ul>
外在因素	<b>氣候、健康及福祉</b> 	未能充份計劃、監察及處理由自然災害、傳染病散播引致的危機或其他難以預料的健康及安全事件均會導致領展及商戶的業務中斷。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定期檢討危機管理及業務恢復計劃</li> <li>• 設有專責團隊於項目現場監察安全狀況</li> </ul>
策略風險	<b>企業聲譽</b> 	投放額外資源處理公眾輿論、媒體審查及其他負面行為可能損害領展的品牌價值、與持份者的關係、投資者信心以及顧客體驗。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 設有專責團隊處理媒體公眾查詢</li> <li>• 持續監察及了解持份者對領展的意見</li> <li>• 制訂有關通訊及品牌管理的政策</li> </ul>
外在因素	<b>經濟及政治動盪</b> 	宏觀經濟環境、金融市場波動及政治局勢轉變均會對領展及商戶的經營環境增添困難或不確定因素。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持續監察主要經濟指標及政治議程</li> <li>• 繼續專注發展必需品零售市場分部</li> <li>• 設有專責資產經理監察領展投資組合內的資產表現</li> <li>• 與社區維持直接公開的溝通以提升透明度</li> </ul>

類別	主要風險	風險描述	主要應對措施
策略風險	<b>財務穩定</b> 	有關租賃活動、資本管理及成本監控方面的現行策略可能無法讓領展在全球經濟衰退及充滿挑戰的營商環境中達成財務目標。	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務及投資委員會負責監督主要金融事宜</li> <li>應用審慎的資本管理策略及維持多元化的資金來源</li> <li>制訂商戶及行業組合策略以應對個別資產需求</li> <li>與現有及潛在商戶進行直接及持續聯繫</li> </ul>
營運風險	<b>資訊系統及科技</b> 	領展的預備工作不一定足以支持日趨龐大的業務規模，預防或發現及應對時刻轉變的網絡威脅，並有可能阻礙企業營運及造成機密資料外洩。	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期檢討及更新資訊科技基建</li> <li>定期進行網絡安全意識培訓及練習</li> <li>制訂有關使用資訊科技的政策或指引</li> </ul>
策略風險	<b>物業組合管理</b> 	投資及出售策略所依據的基本假設及程序受到不利影響，令領展建立具高生產力的物業組合的能力受到限制。	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期評估投資策略及決策</li> <li>為已收購業務制訂政策，使其與營運慣例一致</li> </ul>
營運風險	<b>供應鏈及採購</b> 	無法預計服務或商品的交貨時間以及未能審慎挑選供應商可能阻礙領展營運及降低其服務質素。	<ul style="list-style-type: none"> <li>制訂有關採購的政策或指引</li> <li>監察承辦商的表現</li> </ul>
策略風險	<b>人才</b> 	領展的人才及企業發展策略可能無法挽留主要管理人員或不足以實現人才多元化，影響我們維持高績效的員工團隊以實現業務可持續發展的能力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>薪酬委員會負責監察主要人才及薪酬事宜</li> <li>設有專責團隊負責企業發展</li> </ul>

# 投資者資料

## 基金單位之上市地位

領展之基金單位於聯交所主板上市(股份代號:823),買賣單位為每手100個基金單位。董事會已於2019年11月13日宣佈,自2020年1月2日(星期四)上午9時正起,每手買賣單位由500個基金單位更改為100個基金單位。

於2020年3月31日之已發行基金單位為2,057,898,386個。已發行基金單位之進一步詳情載於綜合財務報表附註27。

## 財務日誌

截至2020年3月31日止財政年度之末期業績公告	2020年6月1日
末期分派除權日期	2020年6月12日
暫停辦理基金單位過戶登記手續(就末期分派而言) <sup>(1)</sup>	2020年6月16日至6月18日 (包括首尾兩天)
末期分派之記錄日期	2020年6月18日
分派再投資計劃公告	2020年6月18日
寄發分派再投資計劃之通函及相關文件	2020年6月26日
代替末期現金分派之基金單位價格公告	2020年7月7日
選擇以基金單位代替現金分派之最後限期 <sup>(2)</sup>	2020年7月15日 不遲於下午4時30分
暫停辦理基金單位過戶登記手續(就2020年基金單位持有人週年大會而言) <sup>(3)</sup>	2020年7月17日至7月22日 (包括首尾兩天)
2020年基金單位持有人週年大會	2020年7月22日
末期分派之派付日期	2020年7月30日
截至2020年9月30日止六個月之中期業績公告	2020年11月

附註:

- (1) 為合資格可享有截至2020年3月31日止年度每基金單位145.72港仙之末期分派,基金單位持有人務請確保將所有過戶文件連同有關基金單位證書,最遲須於2020年6月15日下午4時30分交回領展之基金單位過戶登記處香港中央證券登記有限公司,地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712至1716號舖,辦理過戶登記手續。
- (2) 合資格基金單位持有人將獲提供一項分派再投資計劃,據此彼等可選擇全數以現金或全數以新基金單位或同時以兩種方式收取截至2013年3月31日止年度之末期分派。該等選擇以基金單位代替現金分派之基金單位持有人**必須於2020年7月15日下午4時30分前將有關之選擇表格交回並送達領展之基金單位過戶登記處(地址同上)**。敬請注意:任何於前述期限後送達/收到之選擇表格將被視作無效。
- (3) 為確定基金單位持有人合資格出席2020年基金單位持有人週年大會並於會上投票,所有過戶文件連同有關基金單位證書,最遲須於2020年7月16日下午4時30分交回領展之基金單位過戶登記處香港中央證券登記有限公司(地址同上),辦理過戶登記手續。

領展之財務報告、公告、通函、通告、其他公司通訊、新聞稿及其他投資者資料登載於領展之公司網站：Linkreit.com。為提倡環保，我們鼓勵閣下於我們的公司網站上瀏覽我們的刊物以代替使用印刷本。

## 投資者關係聯絡資料

地址：香港九龍觀塘海濱道77號  
海濱匯1座20樓

電話：(852) 2175 1800

傳真：(852) 2175 1900

電郵：ir@linkreit.com

## 納入指數

領展已被納入下列之指數成為其成份股之一：

道瓊斯可持續發展亞太指數

富時社會責任指數  
富時環球指數系列  
富時環球最低方差指數系列  
富時EPRA<sup>(1)</sup>/NAREIT<sup>(2)</sup>指數系列  
富時RAFI指數系列

GPR<sup>(3)</sup> 250環球指數  
GPR<sup>(3)</sup> 250亞洲指數  
GPR<sup>(3)</sup> 250亞太指數  
GPR<sup>(3)</sup> 250香港指數  
GPR<sup>(3)</sup> 250全球房地產投資信託指數  
GPR<sup>(3)</sup> 250亞洲房地產投資信託指數  
GPR<sup>(3)</sup> 250亞太房地產投資信託指數  
GPR<sup>(3)</sup> 250香港房地產投資信託指數  
GPR<sup>(3)</sup> (世界)綜合指數  
GPR<sup>(3)</sup> 亞洲綜合指數  
GPR<sup>(3)</sup> 香港綜合指數  
GPR<sup>(3)</sup> (世界)綜合引用指數  
GPR<sup>(3)</sup> 亞洲綜合引用指數  
GPR<sup>(3)</sup> 香港綜合引用指數  
GPR<sup>(3)</sup> 環球100指數  
GPR<sup>(3)</sup> IPCM LFFS可持續發展GRES指數

恒生指數  
恒生房地產基金指數  
恒生綜合指數  
恒生香港35  
恒生可持續發展企業指數

MSCI<sup>(4)</sup>所有國家世界指數  
MSCI<sup>(4)</sup>所有亞洲國家(不包括日本)指數  
MSCI<sup>(4)</sup>世界指數  
MSCI<sup>(4)</sup>香港指數  
MSCI<sup>(4)</sup>所有亞太國家房地產指數  
MSCI<sup>(4)</sup>所有亞洲國家(不包括日本)投資指數 — 房地產投資信託指數

GPR<sup>(3)</sup>/APREA<sup>(5)</sup>綜合指數  
GPR<sup>(3)</sup>/APREA<sup>(5)</sup>綜合香港指數  
GPR<sup>(3)</sup>/APREA<sup>(5)</sup>綜合房地產投資信託指數  
GPR<sup>(3)</sup>/APREA<sup>(5)</sup>綜合香港房地產投資信託指數  
GPR<sup>(3)</sup>/APREA<sup>(5)</sup>可投資100指數  
GPR<sup>(3)</sup>/APREA<sup>(5)</sup>可投資100香港指數  
GPR<sup>(3)</sup>/APREA<sup>(5)</sup>可投資100房地產投資信託指數

附註：

- (1) 歐洲公共房地產協會
- (2) 美國不動產投資信託協會
- (3) 全球地產研究院
- (4) 摩根士丹利資本國際公司
- (5) 亞太房地產協會

# 釋義及詞彙

<b>2007年長期獎勵計劃</b>	於2007年7月23日由基金單位持有人採納並已於2017年7月22日屆滿之領展長期獎勵計劃
<b>2017年長期獎勵計劃</b>	於2017年7月10日由董事會採納之領展長期獎勵計劃
<b>2019年基金單位持有人週年大會</b>	於2019年7月24日舉行之基金單位持有人週年大會
<b>2020年基金單位持有人週年大會</b>	將於2020年7月22日舉行之基金單位持有人週年大會
<b>章程細則</b>	管理人之組織章程細則
<b>資產管理規模</b>	資產管理規模
<b>平均每月租金</b>	每月每平方呎已出租面積之平均基本租金連管理費
<b>獎勵</b>	根據2017年長期獎勵計劃下授出之受限制基金單位獎勵，或有條件現金獎勵，或結合兩者
<b>基本租金</b>	就租約而言，根據租約之應付標準租金，不包括任何額外按營業額分成租金(如適用)及其他收費及償付
<b>董事會</b>	管理人之董事會
<b>主席</b>	董事會之主席(文義另有所指除外)
<b>董事委員會</b>	董事會轄下之委員會，負責履行其各自經董事會批准之職權範圍內所載的職責；於本報告日期，彼等包括審核及風險管理委員會、財務及投資委員會、提名委員會與薪酬委員會；而「 <b>董事委員會</b> 」指其任何之一
<b>行政總裁</b>	管理人之行政總裁
<b>首席財務總監</b>	管理人之首席財務總監
<b>中國或中國內地</b>	中華人民共和國(及倘文義所需，不包括香港)
<b>首席法務總監</b>	管理人之首席法務總監
<b>合規手冊</b>	管理人之合規手冊，其載有(其中包括)關於領展營運的各項主要流程、系統及措施以及領展的企業管治政策
<b>有條件現金獎勵</b>	根據2017年長期獎勵計劃之規則及相關授出函授予參與者之獎勵，賦予可收取現金款項之有條件權利
<b>首席策略總監</b>	管理人之首席策略總監
<b>董事</b>	管理人之董事
<b>每基金單位分派</b>	根據該財政年度/期間領展之可分派總額計算之每基金單位分派
<b>執行董事</b>	管理人之執行董事(文義另有所指除外)
<b>環境、社會及管治</b>	環境、社會及管治
<b>企業員工購股計劃</b>	企業員工購股計劃，據此符合指定條件之合資格員工可享有由管理人提供之補貼，用於根據該計劃規則透過獨立第三方中介人於公開市場上購買基金單位

<b>資產總值</b>	資產總值(並按信託契約所載方式計算)
<b>資產總值上限</b>	根據房地產投資信託基金守則，領展物業發展活動總值上限為領展資產總值之10%(並按信託契約所載方式計算)
<b>本集團</b>	領展及其附屬公司(文義另有所指除外)
<b>香港或香港特區</b>	中國香港特別行政區
<b>香港聯交所或聯交所</b>	香港聯合交易所有限公司
<b>獨立非執行董事</b>	管理人之獨立非執行董事(文義另有所指除外)
<b>關鍵績效指標</b>	關鍵績效指標
<b>關鍵風險指標</b>	關鍵風險指標
<b>租約</b>	就物業向商戶批出之租約或租賃協議(兩者均授予管有權益)或准用證(僅授權進行若干事宜)
<b>相同基準</b>	不包括於分析期內收購、出售及/或新營運(倘適用)的任何物業
<b>領展或領展基金</b>	領展房地產投資信託基金
<b>領展企業管治政策</b>	合規手冊所載之企業管治政策
<b>領展證券交易守則</b>	規管董事及管理人之高層管理人員進行領展證券交易而採納之守則
<b>上市規則</b>	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
<b>上市規則企業管治守則</b>	上市規則附錄十四所載之《企業管治守則》及《企業管治報告》
<b>長期獎勵計劃</b>	2007年長期獎勵計劃及2017年長期獎勵計劃，而「 <b>長期獎勵計劃</b> 」指其任何之一
<b>管理人</b>	領展資產管理有限公司，為領展之管理人
<b>市值</b>	按已發行基金單位數目乘以聯交所當時所報之基金單位價格計算之房地產投資信託基金之市值
<b>最高上限</b>	根據房地產投資信託基金守則計算，(i)領展之發展成本總額(具有信託契約賦予該詞彙之涵義)；及(ii)相關投資連同領展其他非房地產資產的合併價值之合計總值上限為領展資產總值之25%
<b>中期票據</b>	根據領展之全資擁有附屬公司The Link Finance (Cayman) 2009 Limited於2009年5月設立之有擔保歐洲中期票據計劃不時發行或將予發行之票據
<b>非執行董事</b>	管理人之非執行董事(文義另有所指除外)
<b>非政府機構</b>	非政府機構

<b>物業收入淨額</b>	物業收入淨額，指總收益減直接物業相關開支
<b>租用率</b>	已出租總面積佔可出租總面積之百分比
<b>主要估值師</b>	領展之總估值師(按房地產投資信託基金守則之定義)，現為高力國際物業顧問(香港)有限公司
<b>每平方呎</b>	每平方呎
<b>房地產投資信託基金</b>	房地產投資信託基金
<b>房地產投資信託基金守則</b>	證監會頒布之《房地產投資信託基金守則》
<b>相關投資</b>	領展根據房地產投資信託基金守則不時獲准投資之金融工具，包括(不限於)：(i)於聯交所或其他國際認可之證券交易所上市之證券；(ii)非上市債務證券；(iii)政府及其他公共證券；及(iv)本地或海外地產基金
<b>受限制基金單位獎勵</b>	根據2017年長期獎勵計劃之規則及相關授出函授予參與者之獎勵，賦予可收取基金單位之有條件權利
<b>續租租金調整率</b>	根據同一單位的新舊租約計算之每平方呎平均租金之百分比變動
<b>人民幣</b>	人民幣，中國之法定貨幣
<b>證監會</b>	香港證券及期貨事務監察委員會
<b>證券及期貨條例</b>	香港法例第571章《證券及期貨條例》
<b>特別目的投資工具</b>	特別目的投資工具(賦有房地產投資信託基金守則及信託契約所賦予的涵義)
<b>平方呎</b>	平方呎
<b>氣候相關財務披露工作小組</b>	氣候相關財務披露工作小組
<b>商戶或租戶</b>	租約項下之承租人、商戶／租戶或准用證持有人(視情況而定)
<b>可分派總額</b>	就該財政年度／期間之可分派總額為可分派收入總額加上任何管理人認為可供分派之額外金額(包括資本)
<b>可分派收入總額</b>	基金單位持有人應佔綜合除稅項後溢利(相等於扣除與基金單位持有人交易前基金單位持有人應佔之財政年度／期間溢利)，並作出調整以撇除若干非現金調整之影響
<b>信託契約</b>	受託人與管理人於2005年9月6日就設立領展而訂立之信託契約(經13份補充契約修訂及補充)
<b>受託人</b>	領展之受託人，現為滙豐機構信託服務(亞洲)有限公司
<b>按營業額分成租金</b>	按商戶／租戶的銷售總額之既定百分比計算及徵收與基本租金比較多出之租金
<b>基金單位</b>	領展之基金單位
<b>基金單位持有人</b>	領展之基金單位之持有人
<b>按年</b>	按年

# 公司資料

## 管理人之董事會

### 主席

聶雅倫  
(亦為獨立非執行董事)

### 執行董事

王國龍  
(行政總裁)  
黃國祥<sup>(1)</sup>  
(首席財務總監)  
張利民<sup>(2)</sup>  
(首席營運總監)

### 非執行董事

紀達夫

### 獨立非執行董事

蒲敬思  
陳耀昌  
裴布雷  
陳寶莉  
陳秀梅  
謝伯榮  
謝秀玲  
Elaine Carole YOUNG

## 管理人之公司秘書

黃泰倫<sup>(3)(4)</sup>  
陳明德<sup>(5)</sup>

## 管理人之負責人員<sup>(6)</sup>

王國龍  
黃國祥<sup>(7)</sup>  
丘兆祺  
陳淑嫻  
張利民<sup>(8)</sup>

## 授權代表<sup>(9)</sup>

王國龍<sup>(10)</sup>  
黃泰倫<sup>(3)</sup>  
張利民<sup>(2)</sup>  
陳明德<sup>(5)</sup>

## 受託人

滙豐機構信託服務(亞洲)有限公司

## 核數師

羅兵咸永道會計師事務所

## 主要估值師

高力國際物業顧問(香港)有限公司<sup>(11)</sup>  
仲量聯行有限公司<sup>(12)</sup>

## 管理人之註冊辦事處

香港  
九龍觀塘  
海濱道77號  
海濱匯1座20樓

## 管理人之中區辦事處

香港  
皇后大道中9號  
30樓3004室

## 基金單位過戶登記處

香港中央證券登記有限公司  
香港灣仔皇后大道東183號  
合和中心  
17樓1712至1716號舖  
電話：(852) 2862 8555

## 傳媒查詢聯絡資料

地址：香港  
九龍觀塘  
海濱道77號  
海濱匯1座20樓  
電話：(852) 2175 1800  
傳真：(852) 2175 1938  
電郵：mediarelations@linkreit.com

## 顧客服務聯絡方法

熱線：(852) 2122 9000

## 網址

Linkreit.com (公司網址)  
Linkhk.com (顧客網址)

## 手機應用程式



附註：

- |                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| (1) 於2020年2月1日獲委任         | (7) 於2019年11月18日獲委任  |
| (2) 於2019年10月2日辭任         | (8) 於2019年12月20日辭任   |
| (3) 於2019年8月28日獲委任        | (9) 上市規則所規定者         |
| (4) 電郵：cosec@linkreit.com | (10) 於2019年10月2日獲委任  |
| (5) 於2019年8月28日辭任         | (11) 於2019年11月17日獲委任 |
| (6) 證券及期貨條例所規定者           | (12) 於2019年11月17日退任  |

領展房地產投資信託基金  
Linkreit.com

