

年報 2018/2019 策略報告



領展房地產投資信託基金
股份代號：823



關於本報告

我們的2018/2019年度策略報告涵蓋了我們由2018年4月1日起至2019年3月31日止的表現，報告亦採用了國際綜合報告委員會的<IR>框架。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

此報告根據領展的價值創造模式及四個策略重點編製而成。董事會認為這些策略重點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。董事會每年均會就這些策略性目標作檢討及審批。

2018/2019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)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<IR>框架編製而成，並就我們如何為不同持份者創造價值及策略重點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相關披露要求及上市規則編製，並由羅兵咸永道會計師事務所審核。

估值報告

此報告根據仲量聯行有限公司所提供的估值，概述領展每個物業的市場價值。

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。自此之後，我們於網站上更新最新的企業可持續發展表現。有關資料可於網上瀏覽：Linkreit.com/sustainability

環境、社會及管治所遵從的文件

- 香港聯合交易所有限公司的《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

連繫 好生活



達致業務的可持續發展是領展
一直引以為傲的企業策略。
我們鼓勵閣下考慮日後**索取
電子版***年報，以支持可持續
發展。

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

* 請在此參閱及下載我們年報的電子版：Linkreit.com

關於領展



第一位

按市值計算，為亞洲最大
房地產投資信託基金



首個

首個於香港上市的
房地產投資信託基金



唯一

唯一於亞洲推行內部管理的
房地產投資信託基金



100%

股份全數由機構和私人
投資者持有



5個城市

足跡擴展至五個城市
包括香港及
四個中國內地一線城市



首個

全球首個
由房地產機構發行的
綠色可轉換債券



2025願景

推出2025願景，
作為領展的中期目標



+140.6%

每基金單位價格於五年內
上漲140.6%



+10.3%

每基金單位分派於
過去五年的
複合年增長率為10.3%



+5.4%

香港商戶銷售總額
較去年同期增長5.4%



33.3%

董事會中33.3%為
女性董事



3A

來自主要信用評級機構
的3“A”評級

目錄

1 關於領展

4 我們與持份者的聯繫

我們重視與社區、員工、投資者、商戶和業務合作夥伴合作溝通，了解他們的期望，以幫助我們制定策略並做出有效回應。

6 我們如何創造價值

為所有持份者創造價值，連繫好生活。

8 主席報告書



11 邁向「2025願景」

我們制訂中期目標，朝著「2025願景」穩步向前邁進。

立足於
我們的優勢

制定
2025願景

連繫
好生活

12 回應不斷轉變的趨勢

14 行政總裁報告書



18 獎項掠影 2018/2019



我們的策略重點

我們制定策略重點，旨在為持份者創造最佳價值。



22 ① 建立具高生產力的物業組合

30 ② 維持均衡的資本架構

34 ③ 建立強大的團隊

38 ④ 促進我們的社區蓬勃發展

42 可持續發展業務的演變
為2025願景建立堅實的基礎。

44 我們對風險管理的承諾

50 管治良好的企業
我們通過強大的企業管治、優良的透明度和投資管理來創造共同價值。



52 投資者資料

54 釋義及詞彙

我們與持份者的聯繫

領展不只是一個物業組合，更是一個由員工、承辦商、服務供應商及營辦商組成，為領展旗下商戶及居住於商場周邊的居民提供服務的平台。此亦是領展實踐可持續發展過程中重要的一環。



	他們的關鍵利益	我們聯繫的方法
我們的社區 	<ul style="list-style-type: none"> 潔淨的購物環境 顧客服務 方便 多樣化 	<ul style="list-style-type: none"> 網站(公司、顧客及商場) 市場推廣計劃 顧客服務大使 調查及專題小組會議 企業熱線及社交媒體等資訊平台 領展「愛·匯聚計劃」
我們的員工 	<ul style="list-style-type: none"> 工作滿意度 事業發展機會 福祉 專業培訓及發展 薪資及福利 有價值及互相支持的工作環境 技能及學習機會 	<ul style="list-style-type: none"> 進修及培訓資助 員工意見調查及專題小組 員工大會 週年派對及週年晚宴 生活與工作平衡及健康相關活動 義工團隊 內聯網及電郵 新辦公室大使
我們的投資者 	<ul style="list-style-type: none"> 分派增長 未來業務前景 策略執行情況 物業組合價值 及時的資訊 良好的企業管治 	<ul style="list-style-type: none"> 投資者簡報會及網絡廣播 公司網頁 路演及會議 一對一面談及參觀物業 投資者日 環境、社會及管治獎項及評級 年度及中期報告 週年大會
我們的商戶 	<ul style="list-style-type: none"> 商場客流量 改善商戶組合 提升購物體驗及吸引顧客的措施 消費模式改變、競爭加劇，以及租金上調 商場保養及維修 	<ul style="list-style-type: none"> 資產經理會議 CONNECTION年度會議 商戶聯會會議 定期市場推廣計劃 領展社區信心指數 專責物業管理團隊負責回應商戶關注的事宜及聽取他們的想法
我們的業務合作夥伴		
供應商及承辦商 	<ul style="list-style-type: none"> 按時付款 公平的商業行為 獲得可提升服務能力的專長 擴展業務機會 	<ul style="list-style-type: none"> CONNECTION年度會議 調查及培訓 中央採購標準化產品
媒體 	<ul style="list-style-type: none"> 商戶及社區問題 領展的措施及業務計劃 獲得有關主要活動及產品的資訊 透明度 	<ul style="list-style-type: none"> 管理層訪問 回應媒體查詢 新聞稿發布 透過午餐及茶會進行的非正式簡介會
非政府機構 	<ul style="list-style-type: none"> 環境影響 企業可持續發展以及負責任的商業行為 	<ul style="list-style-type: none"> CONNECTION年度會議 擔任機構成員及領袖 合作推行社區項目 員工義工活動 領展「愛·匯聚計劃」 出租舖位予福利機構
政府 	<ul style="list-style-type: none"> 促進社會經濟增長 遵守法規 環境影響 企業管治 	<ul style="list-style-type: none"> 回應公眾諮詢 加入地區工作小組 擔任諮詢委員會代表 就可持續發展計劃及項目作溝通 定期會面及溝通

如欲索取更多資訊，請瀏覽公司網站—可持續發展：Linkreit.com/tc/sustainability/。

我們如何創造價值

抱負

成為世界級的房地產
投資及管理機構...

我們投資於



零售



停車場



辦公室

我們如何管理

- 管理
- 提升
- 收購
- 出售
- 發展
- 重建

...服務社群並提升其
生活質素

專注於策略重點

1 建立具高生產力的
物業組合

2 維持均衡的
資本架構

3 建立強大的
團隊

4 促進我們的
社區蓬勃發展

從而創造價值

以此衡量



地方營造

具高生產力、可持續性的
優質物業組合

→ 商戶銷售額增長

→ 開放空間倡議

請參閱第22, 38頁



財務

財務回報持續提升

→ 每基金單位分派

→ 信貸評級

請參閱第22, 30頁



人才

具才華、積極參與及高績
效的員工

→ 員工滿意度

→ 員工流失率

請參閱第34頁



關係

與我們的商戶、顧客及
社區保持良好關係

→ 品牌調查結果

→ 領展「愛•匯聚計劃」的影響

請參閱第38頁



創新

具備可持續社區發展知識
的領導團隊

→ 顧客聯繫

→ 出版領先思維刊物

請參閱第38頁



環境

穩定及可行的自然環境

→ 能源耗用量

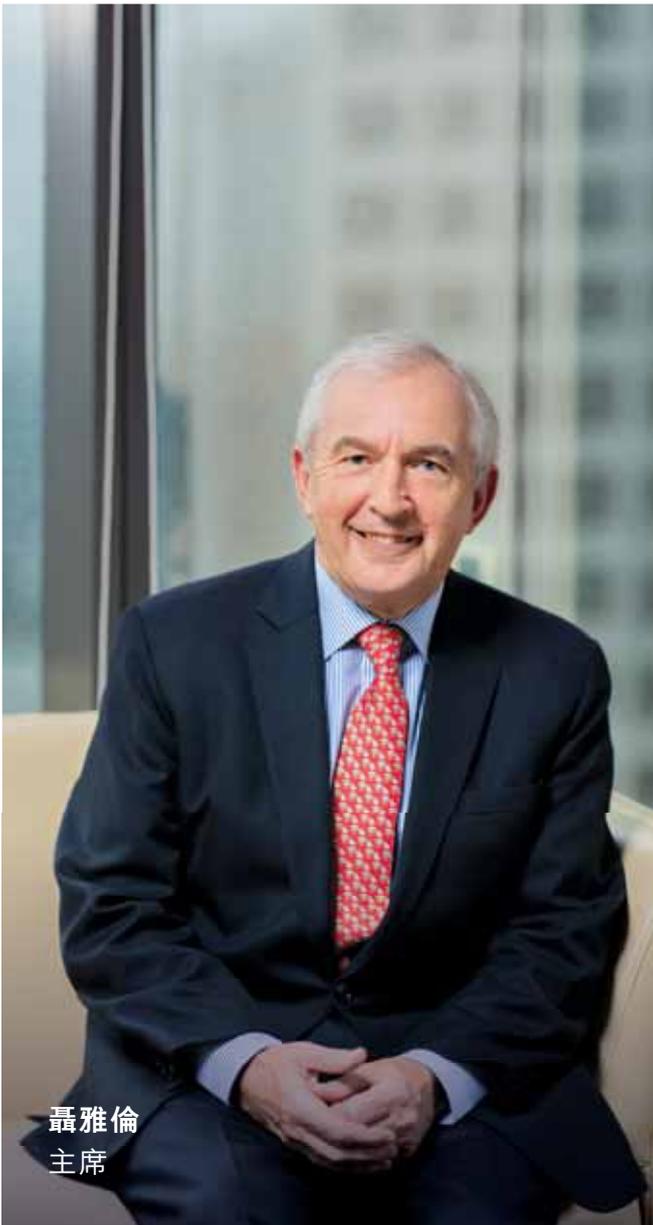
→ 廢物管理

請參閱第38頁

我們
連繫
好生活

主席報告書

「本人欣然宣布『2025願景』，這願景乃建基於我們至今奠下的基礎，並將推動進一步發展我們的才能及優勢。我們的『2025願景』將透過打造追求卓越、力求創新的文化，確保建立具高生產力的物業組合。」



聶雅倫
主席

歡迎閱覽領展2018/2019年報。本人欣然呈報，領展於過去一年再度錄得強勁表現，對領展而言亦是非常重要的一年，我們正向實現成為世界級房地產投資及管理機構，服務社群並提升其生活質素的願景邁進一大步。內部增長輔以選擇性收購一直是我們的策略重點。目前，我們的物業組合跨越中國內地四個一線城市，而我們的香港資產每日為近300萬人服務。

財務業績概要

我們的財務表現持續強勢，於2018/2019年度再次交出亮麗業績。本年度收益上升0.1%至100.37億港元（2018年：100.23億港元）。每基金單位分派按年增加8.6%至271.17港仙（2018年：249.78港仙）。本年度以強健的資產負債表（負債比率為10.7%）作結，為我們持續投資不同業務範疇提供充足的靈活性，並帶來資本回報。

大灣區

香港及領展位處全球其中一個最活躍和發展最迅速的地區——大灣區。大灣區擁有發展成熟的製造業、創新產業、科技產業、金融服務業、物流業及消費產業，極具潛力發展成為以香港、深圳及廣州為核心的經濟龍頭。儘管大灣區的土地面積佔中國整體不足1%，但其於2018年佔全國國內生產總值的12.2%，為中國經濟帶來1.6萬億美元（12.47萬億港元）⁽¹⁾。大灣區可望與目前全球領先的灣區（例如大東京灣區、三藩市灣區及紐約都會區）相媲美，甚至超越這些灣區。

附註：

(1) 資料來源：國家統計局

重大收購事項

我們繼續鞏固物業組合，加入具有長期增長潛力、且可與現有資產產生協同效應的優質資產。大灣區以至中國內地整體一直為擁有高增長潛力的地區。我們已擴大於該等地區的投資，新增怡景中心城及羅斯福廣場兩項物業。怡景中心城為深圳福田商業中心區核心地帶的重要物業，而羅斯福廣場則位處北京市郊發展中的興旺地區。

領導能力

作為全球以零售為主最大型的房地產投資信託基金之一，領展一直在本地、區域及全球發展中擔當領導角色。我們利用這些機會與我們的商戶、社區、投資者及政府聯繫，一同討論影響整個社會的重要議題，透過與各方通力合作，提升我們營運所在的社區，同時提高領展的抗逆力。

領展於聯合國環境規劃署金融倡議上擔任領導角色，就如何評估氣候變化對投資物業組合的影響協助制定開創性的全面指南。通過此項先導合作，我們對目前投資組合所面臨的短期、中期和長期氣候相關風險有更深入的了解，其中極端天氣事件包括洪水、熱帶氣旋和酷熱及寒冷天氣等。作為為數不多的房地產參與者之一，我們在促進氣候適應和可持續發展方面發揮著關鍵作用。



摘要

這一年對領展而言是非常重要的一年，不但達致內部增長，並輔以在中國內地進行的策略性收購。

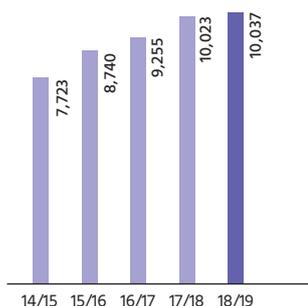
2018/2019財政年度再次以亮麗業績及強健的資產負債表作結。

我們於2019年在房地產行業發行全球首批綠色可轉換債券，體現我們對可持續發展的承諾。

2016年，為響應香港政府將本港打造成地區綠色金融中心的抱負，我們作為香港企業發行了首批綠色債券。三年後，於2019年，領展再提高標準，在房地產業界發行了全球首批綠色可轉換債券，體現我們對可持續發展以及將香港打造成綠色金融中心的承諾。

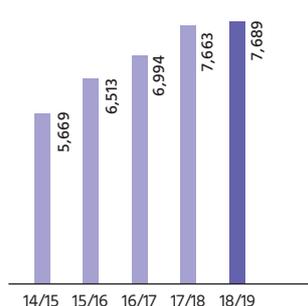
收益
百萬港元

10,037
+7.0%⁽¹⁾



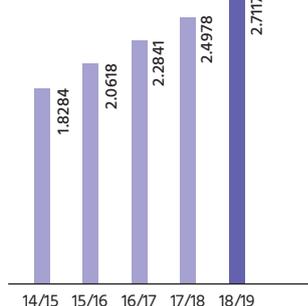
物業收入淨額
百萬港元

7,689
+8.1%⁽¹⁾



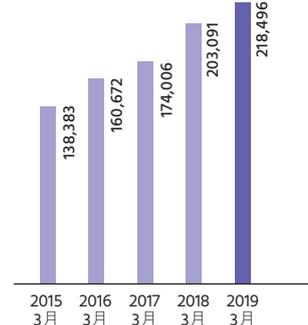
每基金單位分派
港元

2.7117
+10.3%⁽¹⁾



估值
百萬港元

218,496
+14.7%⁽¹⁾



2025願景

我們即將迎接領展上市的15週年，正是我們反思自身具備的質素、特質及技能，如何引領我們現時成為領先的世界級房地產投資及管理機構的良機。專注發展策略重點並發揮優勢，是我們維持業務成功的基石。

- 1) 建立具高生產力的物業組合
- 2) 維持均衡的資本架構
- 3) 建立強大的團隊
- 4) 促進我們的社區蓬勃發展

我們從長遠角度管理我們的物業組合，建立起「以正確的方式做正確的事情」的深厚文化，持續提供高水平的服務，並透過嚴謹且持續實施的策略將此理念體現於我們業務的所有範疇。經過多年淬鍊，我們已奠下穩固基礎，並以良好的企業管治架構及具備廣泛經驗的獨立董事會加以維持鞏固。我們齊心協力，與管理團隊緊密合作，並為管理團隊帶來富建設性的挑戰。

致謝

本人謹此感謝各位董事會同寅的不懈貢獻和付出，確保我們履行**連繫好生活**、業務持續創造價值的品牌承諾。

當然，全賴員工的勤勉盡責—我們最重要的優勢，領展方能創造價值。我們致力吸引並回饋優秀人才，培養世界級的實力，並全力打造追求卓越的文化。本人謹代表董事會向王國龍、管理團隊及領展旗下全體同寅作出的貢獻致以衷心謝意。

聶雅倫

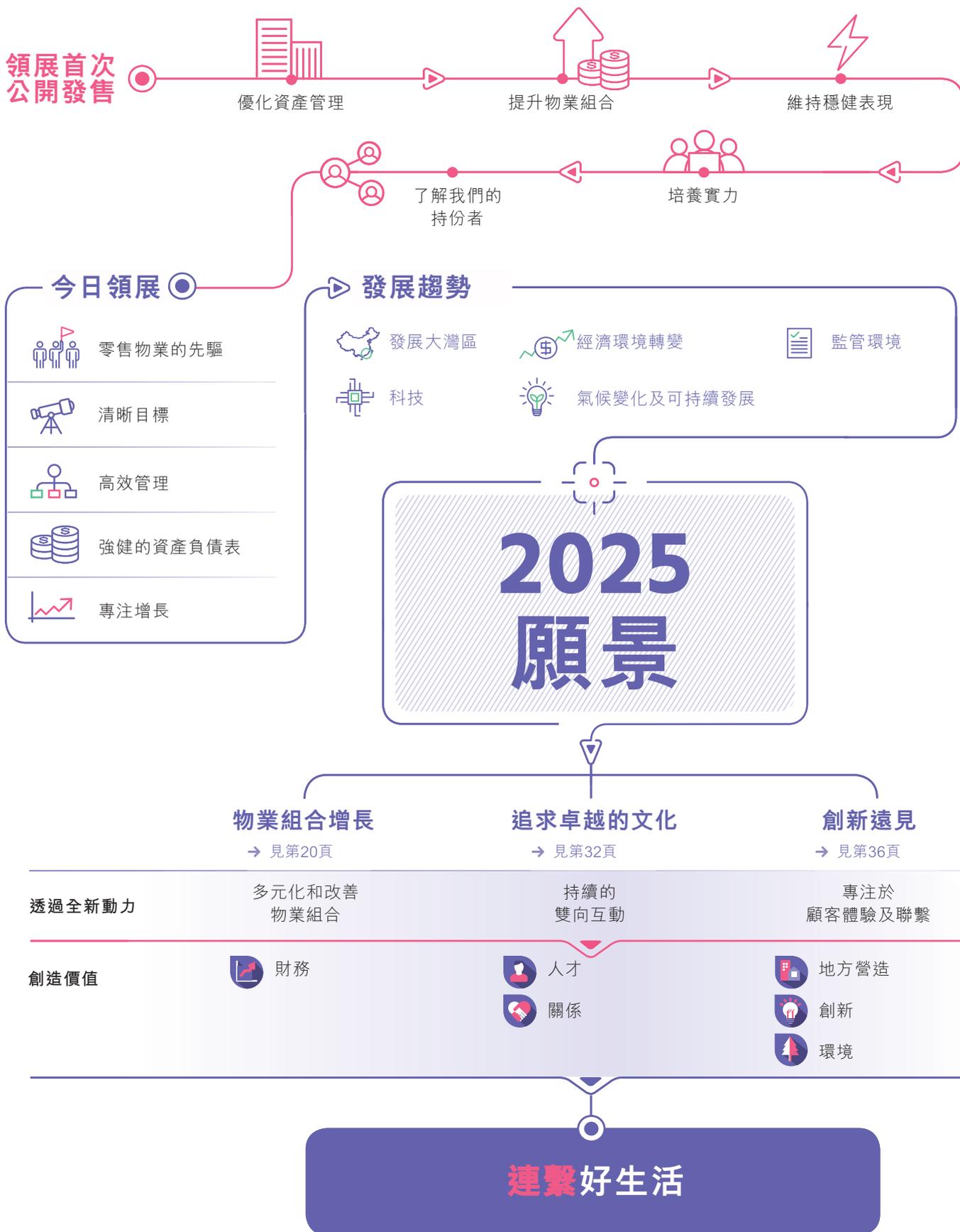
主席

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
2019年6月3日

附註：

(1) 代表由2013/2014年度至2018/2019年度的複合年均增長率。

邁向「2025願景」



回應不斷轉變的趨勢



大灣區發展



經濟環境轉變

市場趨勢

擁有發展成熟的製造業、創新產業、科技產業、金融服務業、物流業及消費產業，大灣區極具潛力發展成為具備國際水平的一流城市群。大灣區人口接近6,800萬人，土地面積佔中國整體不足1%，但於2018年佔全國國內生產總值的12.2%，為中國經濟帶來1.6萬億美元（12.47萬億港元）。

中國政府已公佈大灣區的發展計劃，包括以2035年前將該區改造成全球科技創新中心作長遠目標，構建先進製造業及與時並進的服務業。

截至2019年3月31日止財政年度，美國聯邦儲備局三度加息（共加息0.75%）。然而，於2019年第一季度，在美國經濟活動增長放緩及通脹走低的情況下，美國聯邦儲備局收回加息計劃。10年期美國國庫債券收益率由2018年11月創下的高位3.2%回落至2019年3月底的2.4%。香港金融管理局的總結餘（計量本地銀行同業流動資金水平的指標）減少1,210億港元至650億港元，反映美元加息對港元利率的影響進一步顯現。一個月香港銀行港元同業拆息於本財政年度內上升0.67%至1.66%。

我們回應的方法

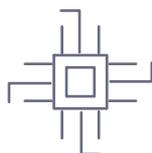
- 憑藉於香港穩固的市場地位，以及於廣州和深圳的投資，領展已在大灣區佔據領先優勢。我們與香港及中國內地的商戶緊密合作，成為他們跨境擴充計劃中的關鍵合作夥伴。
- 為把握旅遊業和一日遊的商機，我們安排跨境交通服務，接送顧客往來旗下物業。
- 我們鼓勵旗下物業共享知識，從而將成功經驗和措施套用至整個物業組合。
- 我們採取審慎的資本管理策略，故此本集團於2019年3月31日的港元債務組合實際利息成本僅輕微上升至3.12%（2018年3月31日：2.89%）。
- 於2019年3月31日，我們港元債務的69.8%按固定利率計息（2018年3月31日：75.8%），此乃由於我們維持較高比例的定息港元債務以應對利率波動所致。定息負債的平均年期為4.8年（2018年3月31日：5.3年）。
- 我們繼續於主要信貸評級機構維持A級的評級，確保評級具有競爭力（穆迪：A2/穩定；標準普爾：A/穩定及惠譽評級：A/穩定）。



監管環境

2019年為香港區議會選舉年。我們的業務覆蓋18區中的15區，故此我們預計候選人在各大媒體平台上進行競選活動時，將會更頻繁地討論涉及領展的議題。

- 我們將會繼續專注於維持並經營我們的業務，從而為我們的周邊社群創造價值。
- 我們繼續將與包括政府官員、商戶、顧客及當地社區在內的社區成員進行公開交流作為我們的首要任務。
- 我們繼續將相等於上一個財政年度之物業收入淨額最高0.25%的款項用於資助我們的旗艦計劃領展「愛•匯聚計劃」，以回應社區需求及發揮影響力。



科技

房地產科技不但可改善物業的佔用、管理及交易方式，更可改善對終端客戶的供應鏈物流。

領展的131項物業組合遍及香港及中國內地四個一線城市，當中涉及約9,600份租約，覆蓋數以百萬計居住於我們物業周邊的顧客。領展展現出為房地產科技創新提供數據以及帶來變革的潛力。

由於數據據點不斷增加，我們必須持續提升數據網絡，以確保數據的安全及傳送速度。

- 我們為發展房地產技術作出審慎投資。我們主要專注投資於現有／行之有效的解決方案，從而提高管理物業的效率、提供與商戶及顧客喜好有關的資訊以及吸引人流。我們亦投資於數據分析，以作出以數據為基礎的決策、發掘隱含關連性以改善商戶組合及加深對顧客喜好的了解。
- 我們正著力進行相關準備工作，使物業可達到流動訊號塔的用途，提供最新的通訊技術（包括5G）。



氣候變化及可持續發展

氣候變化對本地及全球經濟的影響涉及社會上的每一個人。極端天氣及其他與氣候變化相關的事件可損害我們的資產、防礙我們的營運並影響我們所服務社群的健康及福祉。

公眾期望公司更積極解釋如何在其業務策略中融入環境、社會及管治因素，並展示這些策略如何持續提升業務。

- 領展一直在業務營運中融合可持續發展措施及原則。
- 我們已訂立清晰的可持續發展政策，包括廢物管理、人權、負責任投資及能源效益等多元化議題。
- 我們持續致力通過鼓勵及影響周邊社群發展，成為社區發展的領袖。
- 我們對環境、社會及管治事宜採取主動參與的策略，包括與其他機構進行交流，並合作制定環境、社會及管治方面的最佳實踐。
- 熱帶風暴及颱風為領展最切身的氣候變化風險。我們已制定一系列政策及程序以減輕與極端天氣有關的風險。

行政總裁報告書

「我們矢志推動高效的工作文化，以人為本，作為領展業務的核心，堅守我們的信念及抱負，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。」



王國龍
行政總裁

本人欣然匯報，領展的表現持續強勁，繼續錄得穩健業績。促成繁榮興旺並吸引人流的零售空間仍是我們業務的核心，專注於確保為商戶、顧客、我們營運所在的社區以及基金單位持有人持續創造價值。

2018/2019年度是領展業務發展的分水嶺。我們致力建立具抗逆力的業務模式，不但盡力**把事情做好**，而且**更精益求精**，為業務長遠發展不斷努力。個別層面的卓越表現固然可提升業績，但整體上的精益求精卻可令業務實現幾何級的躍升，有利業務達致持續增長。

一致性：發揮領展所長

管理、提升及收購優質資產一直是我們業務營運的核心。我們透過把握時機進行策略性出售、發展及資本管理，進一步鞏固資產組合。一直以來，我們在這些方面都有出色表現，而2018/2019年度亦延續了過往的佳績。

我們已完成11個資產提升項目，租用率維持於97.1%，香港能源耗用量按年減少12.1%。為進一步精簡物業組合，我們出售了12項物業，合共籌集取得120.1億港元，透過收購北京通羅斯福廣場及深圳怡景中心城兩項零售物業，將所得款項再投資於物業組合。整體而言，我們建立了一個規模較小但更為強健的香港物業組合，並將業務版圖穩健擴展至涵蓋中國內地全部四個一線城市。

上述舉措令收益及物業收入淨額分別按年增長0.1%及0.3%。每基金單位分派及每基金單位資產淨值則分別按年增加8.6%



摘要

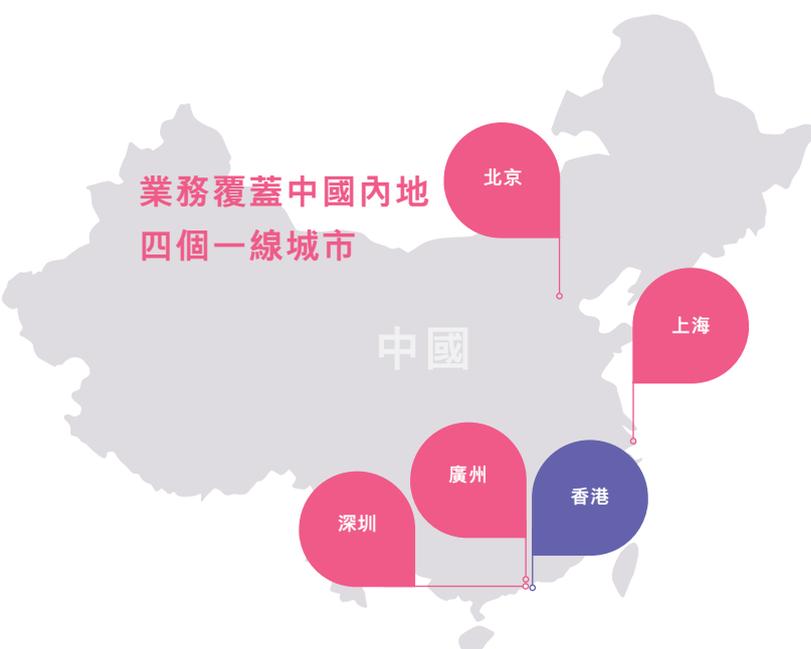
成功將業務版圖擴展至涵蓋中國內地
全部四個一線城市及香港

基金單位價格及市值增長
優於所有主要可比較公司

推出「2025願景」

及7.7%，反映業務連續14年錄得增長，進一步印證我們的長期業務策略的成效。

業務覆蓋中國內地 四個一線城市



創新：精益求精，力臻完善

我們不斷尋找提升業務的方法，而在創新方面融入科技正是我們目前的重點工作。鑒於我們的物業組合規模龐大，我們著手投資發展設施管理資訊科技，以簡化維修及保養工程、記賬及建築管制等日常運作並將其自動化。我們亦已引入商業智能系統，以分析大量資訊及作出以數據為基礎的決策，例如商舖的策略性位置及靈活管理停車場車位供應。

然而，活化街市仍然是我們創新的成功指標。自2013年以來，我們已將超過40個殘舊過時的街市改造成光線充足且現代化的鮮活街市。時至今日，我們仍不斷從經驗中學習和改進。翻新鮮活街市的重點並非在於如何提升和美化物業的外觀，而是運用新思維，專注打造一個顧客願意到訪的好地方，解決他們的生活、社交及文化需要。我們建立共融的鮮活街市，交通便利，常見幾代同堂的家庭一同前來惠顧。經改造的鮮活街市可提供更多貨品種類及選擇，包括本地有機產品及進口的特色食品，能夠滿足顧客各式各樣的喜好。我們致力了解及善用社區與社群之間的連繫，為街市注入更多活力。

於2018/2019年度完成提升工程的南昌薈，標誌著領展鮮活街市計劃的一大突破。過去我們所有街市活化工程均在現有街市進行，而南昌薈是我們首次將原本的零售商場轉型，改造、推出成為全新的街市。此舉為我們的鮮活街市創新計劃創下另一高峰，見證我們從最初集中活化一個式微行業轉而180度的策略改變。目前，我們正積極尋找機遇，推出及營造興旺的新熱點，促進社區及社會福祉。

可持續性：加大創新力度

當好的構思加以延伸，便可成為遠大及可持續發展的業務。我們在進行慈雲山中心的提升工程時便應用了這思維。

我們將商場未被充分使用的戶外空間改造成以青年為對象的活動設施，並迅即受到家庭顧客熱烈歡迎。與鮮活街市的經驗相似，遊樂設施週邊的零售商舖自然亦隨著人流變化及顧客延長在此新社區熱點的逗留時間而改變並因而受惠。

思維模式的簡單轉變，不但可締造佳績，更可帶來深遠的影響。展望未來，我們日後所有的提升工程，不論是香港或深圳的鮮活街市、商場、辦公室甚至停車場，都將專注於地方營造、著重社區連繫及融入社區，以及打造一個充滿活力且顧客願意到訪的環境。

領導能力及文化：推行業務模式

建立一個具抗逆力的業務模式並不足夠。此業務模式必須配合優秀的領導能力及文化，方可充分發揮其潛力。我們會繼續加強上述對我們業務至關重要的範疇。

領導能力

作為全球以零售為主最大型的房地產投資信託基金之一，我們深明我們有責任在解決本地及全球迫切問題方面擔當領導角色，而此舉亦將為我們帶來商機。為達致有效的對內及對外領導，我們必須制定一個能夠影響、促進及平衡各方利益的目標，從而實現所有相關人士的共同價值。這意味著我們必須掌握及預測將會面對的挑戰、了解周邊社群關注的事項，並就配合及實行有效的解決方案作出建設性的參與。

即棄塑膠是全球及本地都面臨的挑戰，亦是我們2018/2019年度CONNECTION會議的重點議題。我們已聯同價值鏈內的各方代表，一同探討於商場內禁用即棄塑膠的可能性。本人欣然宣佈，領展將推行一項取代即棄塑膠的試驗計劃，與商戶攜手盡力減低在財務及運輸方面遇到的障礙。

文化

我們的員工團結一致，善用日常營運中每個難得的機會，致力為我們所服務的社區帶來正面效益，實現**連繫好生活**的承諾。深厚的企業文化，加上員工聚焦於實踐我們的抱負，是使領展一直在同業中脫穎而出的最大助力。

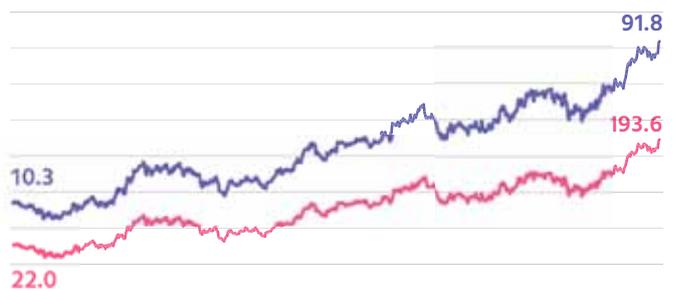
我們將會遷至與南豐發展有限公司合營發展的辦公室項目海濱匯，以此作為我們的綜合總部，此舉勢必進一步加強我們的企業文化優勢。這亦是我們首次將所有主要部門集中於同一工作地點，將可透過更緊密的交流、合作和創意，加快建立一個維持卓越表現的生態系統。

我們追求卓越表現的文化已逐漸成型。年內，我們成立多個跨部門工作小組，透過制定全面的解決方案，應對涉及多個領域的業務挑戰，當中包括制定地方營造計劃、制定長遠資產管理策略，以及向顧客展現我們獨特的價值定位。在專注追求卓越團隊帶領下，本人非常期待我們能夠發揮實力優勢，把握在我們面前的增長機遇。

展望

未來數年領展業務將面臨重重難關，經營成本（尤其是香港）不斷上漲將是一大關鍵問題。公用事業及環境相關徵費持續增加亦令問題惡化；加上法定最低工資不斷上調，預料未來數年勞工成本將會上升。而香港的土地供應將會繼續受到嚴格控制及管理，所引致的效果最終將會影響消費意欲。然而，領展將會繼續力求創新，為周邊社群創造價值。

連續14年錄得業務增長



首次公開發行

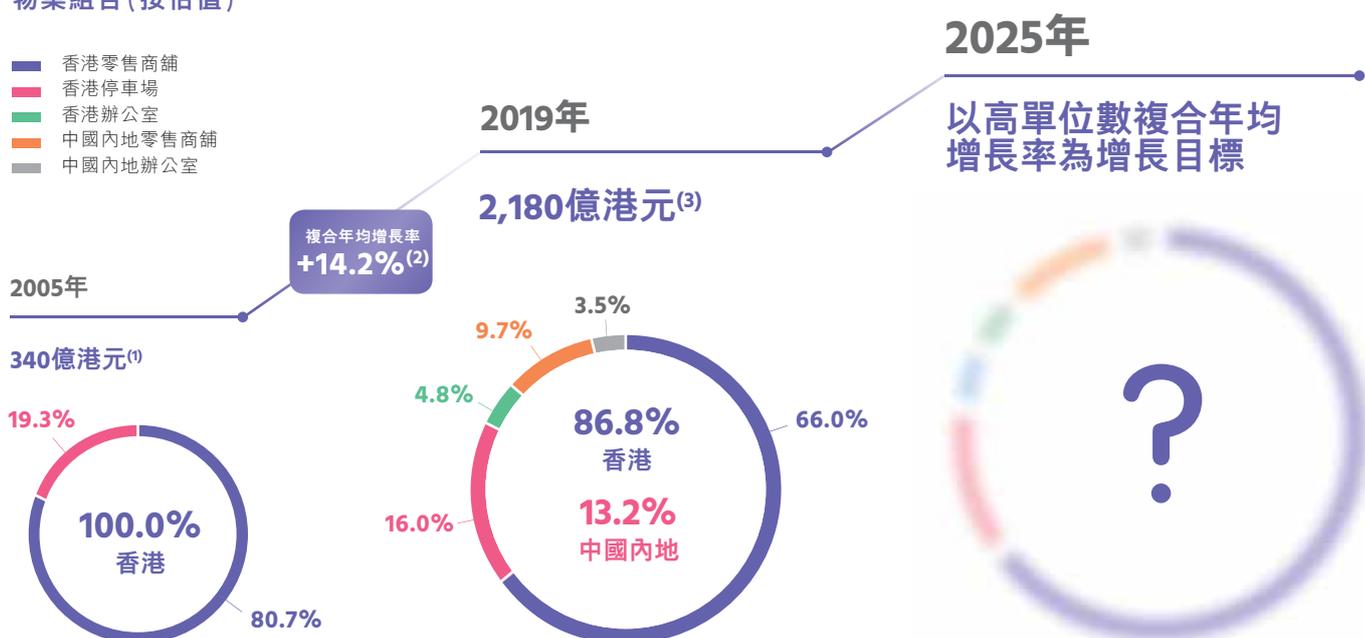
2019年3月29日

■ 市值(十億港元)
■ 基金單位價格(港元)

自首次公開發售起物業組合的增長

物業組合 (按估值)

- 香港零售商舖
- 香港停車場
- 香港辦公室
- 中國內地零售商舖
- 中國內地辦公室



過去10年間，我們累積及提升了各方面的經營實力，為業務發展奠定穩固基礎。作為成功的企業，我們不斷精益求精，力臻完善，尤其著重發掘新機遇，從而達致業務增長及提高抗逆力。

我們的業務已具備相當的穩定性及成熟程度，應可藉此時機發揮挑戰自我的精神，更迅速地學習、適應及成長。為此，我們制定了「2025願景」，是我們首次為各業務範疇制定一系列期望於未來數年內達成的目標。

我們追求卓越，務求在業務營運、創新、可持續發展及企業文化等方面維持超卓表現的承諾，將會是實現「2025願景」的堅實基石。當中的工作包括整合我們在香港及中國內地的物業管理程序和系統、與商戶合作並互相學習以配合發展策略，以及確保這些措施能得以妥善落實，締造長遠價值。

反思

最後，本人藉此機會回顧自加入領展以來10年間所見證的轉變。眼下的領展擁有高生產力的資產組合、廣泛的專業知識及世界級的業務，這些改變帶來今日的成就，令我驚嘆不已。本人非常榮幸能夠一直帶領公司完成各項創舉，並熱切期盼我們一同展開業務的新篇章。

全賴董事會勤勉盡職、領展全體員工努力不懈，以及基金單位持有人的全力支持，領展才能取得如此驕人成就。本人謹此就各位所作出的貢獻及支持致以衷心的謝意。

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
2019年6月3日

附註：

(1) 於2005年9月30日的估值。

(2) 代表由首次公開發行至2018/2019年度的複合年均增長率。

(3) 於2019年3月31日的估值。

獎項掠影2018/2019

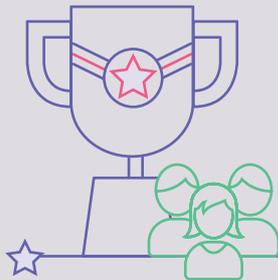
2019年 RICS 香港年度大獎

- 最佳成交獎
— 於2017年11月出售17項物業
- 青年測量師類別 (優異獎)
— 郭培深



主辦機構：RICS

2018年第四屆 投資者關係大獎



- 最佳投資者關係公司
- 最佳投資者關係 (主席/行政總裁)
- 最佳投資者關係 (財務總監)
- 最佳投資者關係專員
- 最佳投資者關係 (企業交易)
- 最佳投資者會議
- 最佳數碼投資者關係
- 最佳投資者推介素材
- 最佳年報
- 投資者關係大獎 (連續三年)

主辦機構：香港投資者關係協會



《財資》雜誌2018年 「Triple A資產服務、 機構投資者及保險獎」

- 年度地產投資者獎

《財資》雜誌2018年 「Triple A國家獎」

- 最佳併購交易獎 — 於2017年
11月出售17項物業

主辦機構：《財資》雜誌



2018年亞洲區公司管理團隊 受尊崇企業調查

- 最受尊崇的香港企業 (房地產)
- 最佳行政總裁 (房地產) — 第二 (整體)、第二 (買方)、
第二 (賣方)
- 最佳首席財務總監 (房地產) — 第三 (買方)
- 最佳投資者關係專才 (房地產) — 第二 (整體)、第二 (買方)
- 最佳投資者關係計劃 (房地產) — 第一 (整體)、第二 (買方)、
第一 (賣方)
- 最佳企業管治 (房地產) — 第一
- 最佳分析員日 — 第一
- 最佳ESG SRI指標 — 第二

主辦機構：《機構投資者》雜誌

第八屆亞洲最佳 企業管治大獎2018

- 亞洲最佳行政總裁 (投資者關係)
- 最佳環保責任
- 最佳投資者關係公司 (香港)

主辦機構：《亞洲企業管治》雜誌



「最佳流動
應用程式－
物業」組別
金獎
(泊食易)

Mob Ex Awards 2019

主辦機構：
《Marketings》雜誌

「匯豐x經濟日報
創新商業獎」銀獎
(T.O.P. O2O 線上
線下生態系統)



匯豐x經濟日報 創新商業獎

主辦單位：匯豐銀行及經濟日報



2018 ICSC 中國購物中心及 零售商大獎

傳統市場推廣組別銀獎－赤柱廣場
芬蘭聖誕市集

主辦單位：國際購物中心協會



市場推廣卓 越大獎 2018

金獎－
黃大仙中心
「風起動·
迎新春」

主辦單位：《Marketing》雜誌



物業組合 增長



怡景中心城



致力維持 業務增長

我們致力提升物業組合的質素。憑藉多元化策略及收購優質資產提升物業組合，我們已建立了穩健平台，有助締造長遠的可持續回報。

目的

保持增長勢頭

目標

高單位數的
年度業務增長

措施

- 執行資產管理模式
- 維持內部增長
- 持續的資產提升項目
- 有選擇性地投資／出售
- 著重資本回報

從而創造價值

財務



關鍵績效指標目標

每基金單位分派

維持

每基金單位
分派增長

信貸評級

維持

3A評級

策略重點1

建立具高生產力的物業組合



97.1%

香港物業租用率

98.5%

中國內地物業租用率

11

迄今完成的
資產提升項目⁽²⁾

5.4%

香港商戶銷售總額
增長

2 個

中國內地的收購項目

32%

2018/2019年度
資產出售的估值溢價

整體財務業績

財務業績

於本年度內，按相同基準計算⁽¹⁾，收益及物業收入淨額分別按年增長7.2%及7.1%。根據綜合財務報表，計及已收購、出售及／或新營運（倘適用）資產的收益及物業收入淨額分別按年增長0.1%及0.3%，至100.37億港元（2018年：100.23億港元）及76.89億港元（2018年：76.63億港元）。經營收入增長帶動投資物業估值增值122.69億港元（2018年：354.93億港元）的支持下，扣除與基金單位持有人交易前之年內溢利達204.42億港元（2018年：479.79億港元）。

於期末投資物業組合的估值達2,184.96億港元（2018年3月31日：2,030.91億港元），較2018年3月31日增加7.6%。若撇除本年度內出售及收購的物業，按相同基準計算，投資物業組合的估值（包括發展中物業及於中國內地的物業）按年增長6.9%。每基金單位資產淨值按年增長7.7%至89.48港元（2018年3月31日：83.06港元）。

經調整及一筆5,300萬港元（2018年：零）的酌情資本分派後，年內可分派總額達57.23億港元（2018年：54.31億港元）。本年度每基金單位分派增加8.6%至271.17港仙（2018年：249.78港仙），包括每基金單位中期分派130.62港仙（2018年：121.50港仙）及每基金單位末期分派140.55港仙（2018年：128.28港仙）。綜合分派及每基金單位資產淨值增長的因素，年內領展每基金單位的賬面總回報率達11%。

於2019年3月29日（2018/2019財政年度的最後交易日），基金單位的收市價為91.80港元（2018年3月29日：67.00港元）。連同每基金單位分派計算，領展本年度基金單位總回報率為41%，分派收益率為3.0%。

我們需要優質物業組合及強效的資本管理能力以維持增長勢頭。我們將會專注於物業組合的增長，進一步鞏固作為世界級房地產投資及管理機構的優勢，並提供可持續的回報，實現我們為「2025願景」定下的遠大目標。

附註：

(1) 不包括於分析年度內收購、出售及／或新營運（倘適用）的任何物業。

(2) 包括三個有鮮活街市的物業。

估值回顧

回顧年度內，我們的投資物業（包括香港的發展中物業及中國內地物業）估值總額增長7.6%至2,184.96億港元（2018年3月31日：2,030.91億港元）。

我們在資產管理方面所作出的努力，有助提升香港零售物業及停車場的價值，分別增加1.8%至1,440.96億港元（2018年3月31日：1,415.13億港元）及1.6%至350.59億港元（2018年3月31日：345.10億港元）。按相同基準計算，撇除於本年度內出售的物業後，香港零售物業及停車場的估值分別按年增長6.5%及9.9%。位於九龍東的香港發展中物業－海濱匯－的估值亦增長至105.48億港元（2018年3月31日：87.33億港元）。

估值方法

	於2019年 3月31日	於2018年 3月31日
收入資本化法－資本化率		
香港		
零售物業：加權平均	3.98%	3.98%
停車場：加權平均	4.14%	4.14%
整體加權平均	4.01%	4.01%
中國內地		
零售物業	4.25% – 4.75%	4.50% – 4.75%
辦公室物業	4.25%	4.25%

管理

資產管理在實現「2025願景」的過程中扮演著不可或缺的角色。我們獨特的資產管理模式有助提高資產價值，推動物業組合的未來增長、為我們培育追求卓越的企業文化，更可提升我們的創造力以服務社區。

於2019年3月31日，中國內地物業估值為287.93億港元（2018年3月31日：183.35億港元）。

我們的香港及中國內地物業是由我們的主要估值師仲量聯行有限公司作出估值。其採用收入資本化法及現金流量折現法，並以直接比較法進行市場可比性分析作參考，以評估我們於香港及中國內地已落成物業的價值。我們發展中的物業則採用剩餘法。

管理層擬維持我們的投資物業作為長期投資，以賺取穩定及經常性收入。

本財政年度對領展而言是具有重大意義的一年，透過收購位於北京市通州區的京通羅斯福廣場及位於深圳的怡景中心城，從而擴大業務版圖至覆蓋中國內地四個一線城市，另外出售12個非核心物業取得超乎預期的成績。

香港物業組合

收益分析

貿易戰帶來的不確定性令香港零售市場前景蒙上陰霾，尤其是奢侈品行業。憑藉我們具備抗逆力的物業組合及靈活

的資產管理計劃，我們的物業組合表現保持相對穩定。按相同基準計算，總收益增長7.2%，其中零售租金增長7.1%，停車場租金則增長9.4%。

收益分類

	截至2019年 3月31日止年度 百萬港元	截至2018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 %
零售租金：				
商舖 ⁽¹⁾	5,420	5,460	(0.7)	6.5
街市／熟食檔位	925	905	2.2	11.1
教育／福利及配套設施	137	149	(8.1)	2.4
商場營銷	178	177	0.6	7.5
停車場租金：				
月租	1,496	1,537	(2.7)	10.6
時租	483	509	(5.1)	5.8
營運開支收回及其他雜項收益：				
物業相關收益 ⁽²⁾	372	402	(7.5)	(0.8)
收益總計	9,011	9,139	(1.4)	7.2

附註：

(1) 商舖租金分別包括基本租金53.22億港元（2018年：53.39億港元）和按營業額分成租金9,800萬港元（2018年：1.21億港元）。

(2) 物業相關收益包括來自零售物業之其他收益3.69億港元（2018年：3.97億港元）及停車場之其他收益300萬港元（2018年：500萬港元）。

開支分析

我們一直致力精簡物業組合，並加強管理工作，以專注

於核心物業組合。按相同基準計算，物業經營總開支增加8.2%。

物業經營開支分類

	截至2019年 3月31日止年度 百萬港元	截至2018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	542	570	(4.9)	6.1
員工成本 ⁽¹⁾	484	431	12.3	23.8
維修及保養 ⁽²⁾	203	211	(3.8)	5.7
公用事業開支	249	284	(12.3)	(3.7)
地租及差餉	274	288	(4.9)	4.5
宣傳及市場推廣開支	131	136	(3.7)	(4.0)
屋邨公用地方開支	87	100	(13.0)	2.6
其他物業經營開支	159	140	13.6	22.6
物業經營開支總計	2,129	2,160	(1.4)	8.2

附註：

(1) 員工成本增加主要由於基金單位於2019年3月29日錄得歷史高位的收市價91.80港元，令長期獎勵的會計應計金額大幅增加（與基金單位於2018年3月29日的最後收市價67.00港元比較），以及增添管理團隊人手，以擴闊管理範疇。

(2) 於2018年9月因颱風山竹引致的意外開支，大部分已被回顧年度內透過嚴謹的成本監控所節省的金額所抵銷。

零售

在整體市場及公共房屋住戶每月家庭收入穩健增長，加上接近全面就業的支持下，香港必需品市場保持良好狀況。於

2019年3月31日，物業組合的租用率維持於97.1%水平，而整體物業組合的續租租金調整率維持於22.5%。平均每月租金則由2018年3月31日之每平方呎62.4港元上升至2019年3月31日之每平方呎68.0港元。

零售物業組合分類

物業	物業數目	零售物業估值		零售租金		平均每月租金 ⁽¹⁾		租用率	
		於2019年3月31日 百萬港元	截至2019年3月31日止年度 百萬港元	於2019年3月31日 每平方呎 港元	於2018年3月31日止 每平方呎 港元	於2019年3月31日 %	於2018年3月31日 %		
都會	6	31,985	1,313	86.7	83.0	95.4	96.3		
匯坊	33	78,978	3,533	75.1	70.6	97.8	97.7		
鄰里	58	33,133	1,535	48.9	45.0	97.0	96.8		
已出售物業 ⁽²⁾	-	不適用	279	不適用	44.2	不適用	94.6		
總計	97	144,096	6,660	68.0	62.4	97.1	97.0		

附註：

(1) 平均每月租金指已出租面積的每平方呎每月平均基本租金加管理費。

(2) 指12項於2019年3月出售的物業之相關金額。

零售物業組合的營運數據

	租用率		續租租金調整率		佔總面積之百分比 ⁽¹⁾
	於2019年3月31日 %	於2018年3月31日 %	截至2019年3月31日止年度 %	截至2018年3月31日止年度 %	於2019年3月31日 %
商舖	97.4	97.4	21.0	31.2	84.0
街市／熟食檔位	92.2	92.9	28.7	12.9	9.1
教育／福利及配套設施	99.5	97.1	9.6	15.0	6.9
總計	97.1	97.0	22.5	29.1	100.0

附註：

(1) 總計不包括自用辦事處。

物業組合租約到期情況

(於2019年3月31日)

	佔總面積之百分比 %	佔每月租金之百分比 %
2019/2020年度	26.4	25.9
2020/2021年度	20.7	23.7
2021/2022年度及其後	43.8	47.1
短期租約及空置	9.1	3.3
總計	100.0	100.0

商戶的銷售表現是零售經營環境及我們的資產管理措施成效之重要指標。於香港訂立的約9,000份租約中，商戶的平均每月每平方米零售銷售總額較去年同期持續增長5.4%。在日常必需品行業中，「飲食」和「超級市場及食品」的表現繼續優於香港整體零售市場，每平方米銷售總額分別

按年增長5.1%及5.0%，而「一般零售」則錄得6.7%升幅。

回顧年度內，香港整體物業組合的租金對銷售額比例維持於13.5%。其中「飲食」、「超級市場及食品」及「一般零售」的商戶錄得的租金對銷售額比例分別為13.9%、12.2%及14.3%。

物業組合零售行業組合

(於2019年3月31日)

行業	佔每月租金之百分比 %	佔已出租面積之百分比 %
飲食	28.3	28.9
超級市場及食品	20.6	17.0
街市／熟食檔位	14.5	8.7
服務	10.9	10.6
個人護理／醫療	5.9	4.0
教育／福利及配套設施	0.9	7.0
貴重商品(珠寶首飾及鐘錶)	0.9	0.5
其他 ⁽¹⁾	18.0	23.3
總計	100.0	100.0

附註：

(1) 其他包括服裝、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

我們擁有約56,000個泊車位，大多鄰近我們的商場。停車場物業組合表現受惠於市場供應失衡及我們成功的資產管理計劃。按相同基準計算，停車場收入按年增長9.4%。截

至2019年3月31日止年度，每個泊車位每月收入按年增長9.1%至2,719港元。

主要停車場物業表現指標

	截至2019年 3月31日止年度	截至2018年 3月31日止年度
每個泊車位每月收入(港元)	2,719	2,492
總估值(百萬港元)	35,059	34,510
每個泊車位平均估值(千港元)	625	567

中國內地物業組合

年內，我們分別於2019年1月及2019年3月在北京通州及深圳購入新物業，令中國內地物業組合的實力更加鞏固。我們目前於中國內地合共擁有五項營運資產—北京的歐美匯購物中心及京通羅斯福廣場、廣州西城都薈廣場、上海領展企業廣場1座及2座，以及深圳怡景中心城。於2019年3月31日，該等物業佔我們物業組合價值的13.2%。

整體中國內地物業組合的表現持續令人滿意，年內收益總額為10.26億港元，而物業收入淨額為8.07億港元，分別按年增加16.1%及18.0%。在撇除所有於分析年度內收購的物業後，按相同基準計算，收益及物業收入淨額分別按年增長7.6%及9.4%。

零售資產之租賃需求維持強勁，接近全數租出，租用率為98.5%，零售續租租金調整率則為30.2%。隨著中國內地物業組合增加，我們將提升團隊實力，在競爭激烈的營商環境中保持靈活性。

上海領展企業廣場1座及2座大部分到期的辦公室租約已於本財政年度下半年續租，續租情況理想。回顧年度內之整體辦公室續租租金調整率達23.8%，而於2019年3月31日之辦公室租用率為95.5%。我們期望該優質甲級辦公大樓將繼續為中國內地物業組合帶來穩定的財務貢獻。

物業組合租約到期情況

(於2019年3月31日)

	零售		辦公室	
	佔總面積之百分比 %	佔每月租金之百分比 %	佔總面積之百分比 %	佔每月租金之百分比 %
2019/2020年度	22.4	29.7	19.8	20.5
2020/2021年度	15.9	23.5	20.7	22.3
2021/2022年度及其後	60.2	46.8	55.0	57.2
空置	1.5	-	4.5	-
總計	100.0	100.0	100.0	100.0

提升

我們繼續透過資產提升項目，提升旗下物業的硬件設施，以增加整體吸引力。我們於2018/2019年度完成了11個資產提升項目，其中七個於本財政年度下半年完成。所有於本財

政年度下半年已完成項目均達到高於15%的投資回報目標。該等項目涵蓋不同地區及資產規模，包括長發廣場、彩園廣場、富泰商場、啟田商場、樂富廣場、順利商場及禾輦廣場。

截至2019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 ⁽¹⁾ %
富善商場 ⁽²⁾	98	25.9
何文田廣場 ⁽²⁾	116	24.2
三聖商場	35	20.9
環翠商場	154	13.8
長發廣場	108	21.8
彩園廣場 ⁽³⁾	45	18.1
富泰商場	58	26.7
啟田商場 ⁽³⁾	22	35.6
樂富廣場 ⁽³⁾	159	16.6
順利商場	70	15.2
禾輦廣場 ⁽²⁾	154	15.4
總計	1,019	

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) 項目包括鮮活街市提升。

(3) 新一期將會動工。

樂富廣場的資產提升工程包括將聯合道的入口改用「玻璃屋」設計，提升其視覺上的吸引力之餘，更可引入自然光，改善商場的整體環境及營運效率。我們亦引入新商戶以提升商場選擇的多樣性。禾輦廣場是一個於本財政年度完成的鮮活街市項目。我們採用標準的鮮活街市配套，提

供全面的空調覆蓋，引進全新的空間佈局，以更寬闊的走廊以確保通道暢通無阻。

我們的資產提升項目覆蓋多個處於的不同階段的項目，包括四個進行中的項目、六個預備開展的項目及18個研究中的項目。

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	580
待相關部門審批的項目	6	516
其他規劃中的項目	18	> 750
總計	28	> 1,846

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
彩明商場	94	2019年年初
南昌薈 ⁽¹⁾	170	2019年年中
慈雲山中心	150	2019年年底
尚德廣場 ⁽¹⁾	166	2020年年初
總計	580	

附註：

(1) 包括鮮活街市提升。

收購及出售

2018/2019年度是碩果纍纍的一年，達成了三項重大的物業交易。我們於2019年1月收購位於北京的京通羅斯福廣場，並於2019年3月完成出售12項物業。我們於本年度以收購深圳怡景中心城作結，是標誌著我們成功進駐中國內地全部四個一線城市的一大里程碑。

北京京通羅斯福廣場的收購代價為人民幣25.60億元。該物業位於通州區翠景北里21號，佔據策略性地理位置，是北京市政府整體規劃下指定的北京副中心。該區有發展成熟的住宅社區支持，消費需求旺盛，加上良好的交通網絡及即將重整商戶組合的機遇，意味我們可藉資產管理專業知識進一步釋放其增長潛力。該收購已於2019年1月23日完成。

我們亦於2019年3月完成另一項創紀錄的出售。我們向一個財團出售一批合共12項的物業，出售代價較所出售物業組合於2018年9月30日的估值溢價32.1%。儘管市場波動不定，是次出售仍吸引包括全球及區內私募股權基金在內的主要國際投資者的強烈興趣。該出售已於2019年3月13日完成，錄得出售收益約27.61億港元。出售所得款項將用於香港及中國內地一線城市的新投資機會、償還債務、返還資本及一般企業用途。

於2019年3月，我們以代價人民幣66.00億元收購深圳怡景中心城。是次交易標誌著領展於深圳的首項投資及於中國內地的第五項物業。怡景中心城位處深圳福華路，佔據策略性地理位置，坐落福田商業中心區，四周有甲級辦公室、五星級酒店及城市地標，亦擁有良好的交通連接，可直達地鐵交匯處，步行五分鐘可到達福田高鐵站（連接怡景中心城與香港及珠三角大部分地區）。怡景中心城位置優越，可為區內日益增加的住宅、勞動人口以及高鐵通車和

大灣區發展所帶來的潛在客戶群提供服務。我們的管理團隊將運用我們在資產管理及地方營造方面的專長，以擴大商場的客流及提高商場的吸引力。

目前，我們於四個一線城市擁有約五百萬平方呎的零售及辦公室面積，中國內地物業組合佔領展物業組合總值約13.2%，低於我們制定的管理指引所定的20.0%。雖然我們並沒有為資產配置指引訂出具體時限，但我們的管理團隊會繼續嚴謹遵從資產收購及出售策略，同時把握機遇。我們的首選目標仍然是香港及中國內地一線城市與其周邊三角洲地區的零售物業及優質甲級辦公室。

發展

我們與南豐發展有限公司位於九龍東海濱道77號的合營發展項目海濱匯，已於2019年5月取得佔用許可證。這座應用最新技術的甲級辦公樓將成為我們的新總部，而我們的辦公室搬遷預計於2019年6月底前完成。其他租戶包括摩根大通、WeWork及金門建築，將於裝修工程完成後陸續進駐。零售商場的商戶將包括咖啡室、國際美食、本地佳餚、時尚生活及便利店以至健身室，以滿足辦公室用戶的需求。截至2019年3月底，過半數的零售及辦公室單位已經出租，而大部分餘下單位正進行深入磋商或落實最終租約。

此項優質資產的設計及管理尤其注重地方營造及可持續性，其他綠色措施亦將分階段引入，以促進高效營運及環境保育。我們的目標是透過關心員工的健康和福祉，為員工創造高效的工作環境，從而將海濱匯打造成最佳工作場所之選。

策略重點2

維持均衡的 資本架構



10.7%

負債比率

69.8%⁽¹⁾

定息負債佔
債務總額比例

3.12%⁽¹⁾

實際利率

A/A2/A
穩定

信貸評級

截至2019年3月止財政年度，美國聯邦儲備局三度加息（共加息0.75%）。然而，於2019年第一季度，在美國經濟活動增長放緩及通脹走低的情況下，美國聯邦儲備局收回加息計劃。10年美國國庫債券收益率由2018年11月創下的高位3.2%回落至2019年3月底的2.4%。

期內，香港金融管理局的總結餘（計量本地銀行同業流動資金水平的指標）減少1,210億港元至650億港元，反映美元加息對港元利率的影響進一步顯現。一個月香港銀行港元同業拆息於本財政年度內上升0.67%至1.66%。儘管如此，本集團於2019年3月31日的港元債務組合實際利息成本僅輕微上升至3.12%（2018年3月31日：2.89%）。於2019年3月31日，我們港元債務的69.8%按固定利率計息（2018年3月31日：75.8%）。港元定息負債平均年期（計量定息負債所提供的平均利率保障期的單位）為4.8年（2018年3月31日：5.3年）。

於本財政年度內，我們出售12項非核心香港物業的所得款項總額為120億港元，而收購兩項中國內地物業的總代價為107億港元。於2018年6月，我們公布有意於2018/2019年度回購最多8,000萬個基金單位的計劃，用以抵銷於2017/2018年度因出售資產造成基金單位分派的損失。截至2019年3月31日，我們僅能回購4,210萬個基金單位，總成本為32億港元，此乃主要由於年內就出售及收購資產引致的禁售期較長所致。鑑於本財政年度的回購差額為3,790萬基金單位，管理層建議於本期分派額外分派5,300萬港元或每基金單位2.51港仙，以返還資本予各基金單位持有人。

展望未來，管理層有意將之前出售物業產生的資本繼續返還給各基金單位持有人，在市場條件和法規允許下屬意回購約6,000萬個基金單位。

於2019年3月7日，領展成功為於2024年到期的綠色可轉換債券落實定價，集資40億港元，年息率為1.6%，為亞洲房地產投資信託基金五年來最低的票息率。是次發行的綠色可轉換債券不但是全球房地產行業的首批綠色可轉換債券，更開創了香港發行人發行同類債券的先河，彰顯領展對可持續發展的承諾。領展於2019年4月3日發行可轉換債券（可轉換為領展的新基金單位），初始轉換價為每基金單位109.39港元，相當於債券定價時基金單位交易價格溢價22.5%。發行可轉換債券有助領展補充將到期的融資、分散資金來源及擴大投資者基礎。可轉換債券的所得款項將用於為綠色融資框架下的現有及日後合資格一般企業用途及綠色項目進行再融資或為其提供資金，我們已就該框架獲取Sustainalytics及香港品質保證局的第二方意見。

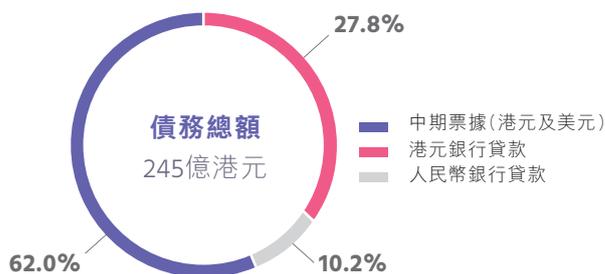
於2019年3月31日，本集團的債務總額輕微減少至245億港元（2018年3月31日：263億港元）。本集團的備用流動資金下降至161億港元（2018年3月31日：227億港元），當中包括現金及存款68億港元（2018年3月31日：117億港元）及未提取但已承諾的融資額93億港元（2018年3月31日：110億港元）。已承諾債務融資平均年期維持穩定，為3.6年（2018年3月31日：3.9年）。負債比率維持為10.7%（2018年3月31日：11.9%）。

就企業信貸評級而言，於2018年8月24日，穆迪用作調整領展信貸評級的主要指標（即債務對除息稅折舊攤銷前盈利之比率）由5.0—5.5倍放寬至6.0—6.5倍，並將領展信貸評級確認為「A2／穩定」。該等主要評級指標放寬後，為領展日後以借貸方式收購進行融資時將更具靈活性，更好把握發展機遇。於2018年9月5日，標準普爾重申領展的評級為「A／穩定」。於2019年1月，我們引入惠譽評級作為第三間評級機構，以擴闊領展的信貸評級來源。於2019年2月26日，惠譽評級首次給予領展「A／穩定」的評級。

附註：
(1) 港元債務組合。

就外匯管理而言，人民幣與港元之間的息差縮小，令本集團能更具成本效益地對沖以人民幣計值收入的外匯風險。於2019年3月，領展訂立了約人民幣7億元對港元之外匯遠期合約，以鎖定部分中國內地以人民幣計值的收入淨額的港元匯率。

資金基礎 (於2019年3月31日)



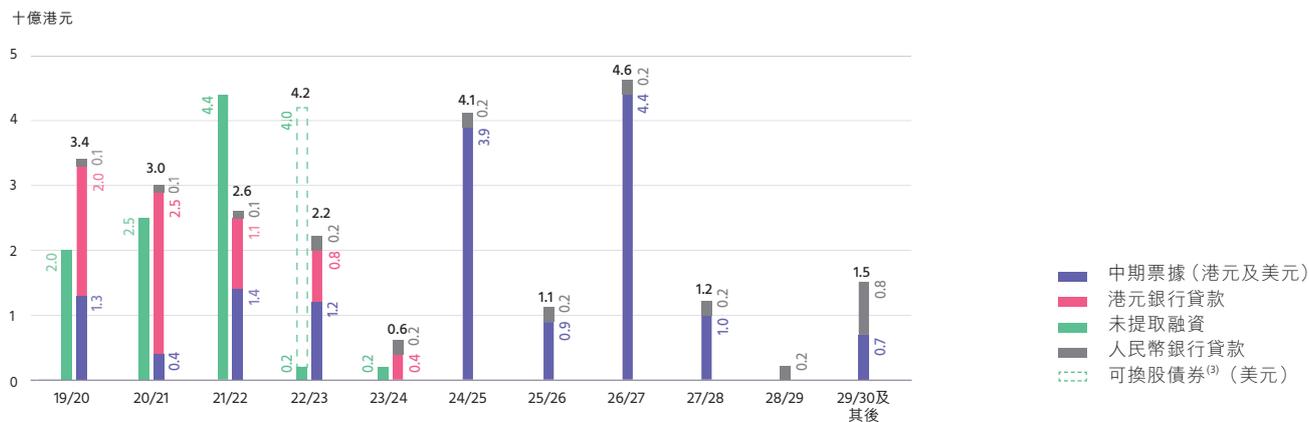
已承諾債務融資⁽¹⁾ (於2019年3月31日)

(十億港元)	定息負債 ⁽²⁾	浮息負債 ⁽²⁾	已動用融資	未提取融資	已承諾融資總額
香港					
港元銀行貸款	6.0	0.8	6.8	9.3	16.1
中期票據	9.3	5.9	15.2	-	15.2
小計(香港)	15.3	6.7	22.0	9.3	31.3
中國內地					
人民幣銀行貸款	-	2.5	2.5	-	2.5
小計(中國內地)	-	2.5	2.5	-	2.5
總計	15.3	9.2	24.5	9.3	33.8

融資到期情況⁽¹⁾ (於2019年3月31日)

(十億港元)	港元銀行貸款	人民幣銀行貸款	中期票據	未提取融資	總計
2019/2020年度到期	2.0	0.1	1.3	2.0	5.4
2020/2021年度到期	2.5	0.1	0.4	2.5	5.5
2021/2022年度到期	1.1	0.1	1.4	4.4	7.0
2022/2023年度到期	0.8	0.2	1.2	0.2	2.4
2023/2024年度及其後到期	0.4	2.0	10.9	0.2	13.5
總計	6.8	2.5	15.2	9.3	33.8

融資到期情況⁽¹⁾ (於2019年3月31日)



附註：

(1) 所有金額為面值。

(2) 經利率掉期後。

(3) 40億港元綠色可轉換債券於2019年3月7日定價，其後於2019年4月3日發行。該可轉換債券年期為五年，債券持有人有權於第三年末提早贖回。

追求卓越 的文化





建立強大的團隊

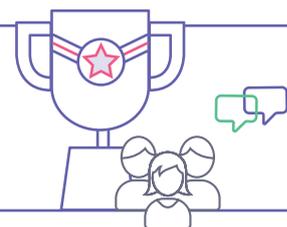
透過持續的雙向溝通，我們上下一心，追求卓越的表現，並加強與持份者的聯繫。

目的

吸引、留聘及獎勵合適人才

目標

成為「卓越僱主」



措施

- 投資於學習及發展
- 與我們的員工緊密聯繫
- 提供加強員工健康及福祉的福利
- 建立團隊合作精神及鼓勵創造力

從而創造價值

人才 關係



關鍵績效指標目標

員工滿意度

將員工滿意度
評級提升至 **>80%**

員工流失率

高表現評級員工

低

策略重點3

建立強大的 團隊



~1,270

培訓與發展項目^(1,2)

16.4%

員工流失率⁽²⁾

66.7%

男性

董事會成員多元化

33.3%

女性

60.0%

男性

高層管理人員多元化

40.0%

女性

47.8%

男性

員工多元化

52.2%

女性

領展採取全面方針培育人才，更會鞭策團隊成員竭盡所能，在領展開拓事業，藉此營造支持領展邁向「2025願景」的文化及環境。

附註：

(1) 如欲索取更多資訊，請瀏覽公司網站—可持續發展：Linkreit.com/tc/sustainability/。

(2) 數據僅限於香港。

培養領展的專業團隊

員工是我們最重要的資產，他們身負重任，協助公司實現願景。為了向持份者帶來可持續的發展及創造長遠的價值，我們針對公司業務和員工發展的需要設立了一個靈活而強大的學習平台，支持香港和中國內地的955位員工在工作上發揮潛能。我們憑着追求卓越、創新及合作的精神推動終生學習的文化。

我們會定期檢閱整體員工的質素潛能、薪酬架構、培訓及發展課程及其他福利，並根據市場指標作適度調整，保持領展在市場上的競爭力，從而吸納並留聘人才。

招聘人才

成功吸引合適人才是打造企業基礎的第一步。領展了解到人才多元化的重要，透過網羅各方人才，由年輕的大學畢業生，具潛力的年輕專才以至資深業者，甚或不同技術和職能背景的人才，均可拓展公司的領域並增強管理優勢。我們為新員工度身定制的入職培訓課程均得到高級管理層、部門主管和人力資源部門的同事全力參與和支持，此舉對其融入公司有莫大的幫助。

培養人才

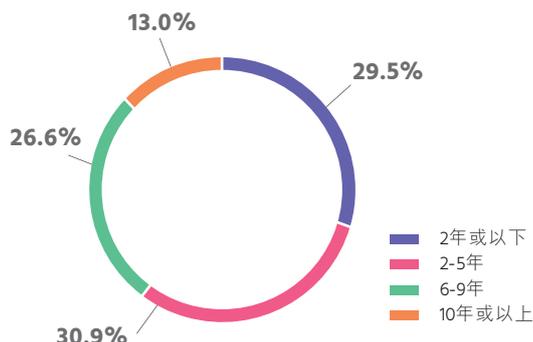
我們持續投放資源到員工發展方面，確保他們有能力執行公司的策略，促進企業成長。領展的見習管理人員培訓計劃，旨在培育有潛質及具工作經驗的年輕人才。經能力評估中心挑選的見習人員會透過有系統的工作輪換安排和培訓計劃，提升各種技能，實現更快的職場晉升階梯。

我們一年一度的暑期實習生培訓計劃已發展至在香港及中國內地提供實習機會，計劃於香港已邁進第十三個年頭，在中國內地則是第二年舉辦。我們自2018年起已參與由香港特區政府及另外18間香港大型公司共同舉辦的「企業內地與海外暑期實習計劃」。

領導發展

在2018/2019年度，我們推出一系列導向性的領導發展方案，包括行政人員培訓、新晉領導入職培訓、領導能力評估及分析，進一步提升領導團隊的才能。公司亦舉辦了領導研討會及管理層集思會，重點討論創新、團體合作和革新方面的議題。

員工服務年期



員工參與

隨著遍佈香港與中國內地的物業組合不斷發展，能否令員工團結一致達成公司目標及策略極其重要。我們於本年度內為中國內地的工作團隊舉辦員工大會，促進員工互動及加深他們對公司方針的了解。我們不單加強與員工溝通，亦收集反饋意見，以便管理層制定措施，從而不斷改善工作環境。

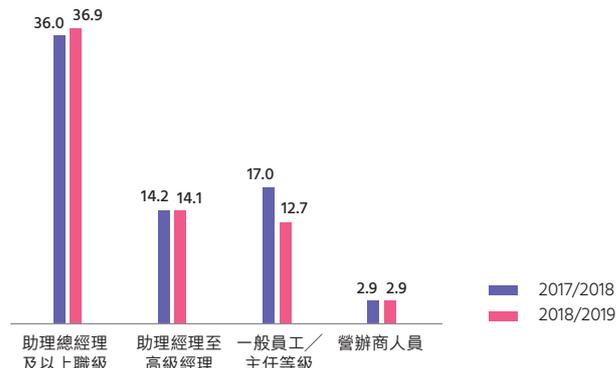
透過參加義工活動，領展員工的參與度不斷提高。我們的僱員義工委員會不斷鼓勵員工參與各式各樣的義工活動，例如領展「愛•匯聚計劃」及其他公益活動。全年有超過80名員工參與有關義工活動，享有82日義工假期。

每年的員工意見調查有助我們深入了解員工的工作感受及公司需要改善之處。我們矢志讓員工以身為領展的一份子而自豪並盡展所長。於本年度，我們透過一份簡單問卷，收集有關員工參與度及團結程度等重要資訊。我們計劃更頻繁地檢視績效，以便就反饋意見快速採取跟進行動，帶來有意義的變革。

多元化與包容

我們致力建立強大而靈活的工作團隊，當中我們十分重視多元化與包容。領展歡迎來自不同性別、種族、背景、技能及經驗的人才，藉以孕育人才儲備。隨著業務日趨多元化，我們相信多元發展能有助知識共享及作出決策，且更重要的是可推動創新及激發創意。

平均培訓時數



於2019年3月31日，我們的香港及中國內地員工總數分別為897人及58人，當中半數為女性。在董事會12名成員及高級管理層中各有四位女性成員。我們的員工相對平均分佈於各個年齡層。回顧年內，我們的香港及中國內地員工流失率分別約為16.4%及1.8%，而高表現評級的員工流失率則繼續處於低水平。

文化

促進開放、包容及合作文化，乃提升員工福祉、工作滿意度及歸屬感的重要一環，最終可促使領展成為員工心目中的最佳僱主。於2018/2019年度，我們透過面談及由超過180位不同業務範疇的同事組成的專題小組，對公司文化現況進行評估。此舉有助我們了解到員工十分重視事業發展、維持工作與生活之間的平衡及工作滿意度。

我們已推出「We Are Linkers」計劃，以調整及加強我們業務的價值、行為及文化，使我們的團隊能整裝待發，一同踏上邁向「2025願景」的征途。領展於籌備新辦公室搬遷時已成立辦公室搬遷專責團隊，負責制定及協調全公司的搬遷計劃，同時亦作為公司大使，協助加強追求卓越的企業文化。於本年度內，我們亦設立陳列室供員工試用及體驗新辦公室設備，藉此收集意見並交由專責團隊跟進。我們的新總部選址海濱匯，將成為我們兌現承諾的絕佳平台，協助我們建立更濃厚的領展文化。

創新遠見





銳意創新 實踐抱負

以創新遠見，配合技術革新，致力實踐「益惠社群」的營商之道。

目的

益惠社群

目標

透過創新實現地方營造

措施

- 與所有持份者緊密聯繫
- 推行無即棄塑膠
- 安裝太陽能板
- 透過領展「愛•匯聚計劃」貢獻社會
- 優化營運效率平台，例如商業智能、運用資訊科技進行設施管理
- 率先實行可持續發展最佳常規，例如氣候相關財務披露小組（TCFD）及聯合國環境規劃署（UNEP）

從而創造價值

關鍵績效指標目標

地方營造



商戶銷售額增長

優於市場表現

開放空間倡議

使用率

100%

創新



關係



顧客聯繫

顧客滿意度

>70%

領展「愛•匯聚計劃」的影響

創造社會
效益

≥2港元^(2,3)

環境



能源耗用量

於2020年前較
基準節省能源
消耗量⁽¹⁾

35%

廢物管理

「零」有機廢物
運往堆填區

附註：

- (1) 與2010年所定立的基線按相同基準比較。
- (2) 每資助1港元。
- (3) 以總體影響評估計算。

策略重點4

促進我們的 社區蓬勃發展



~300

2018/2019年度參與
領展商戶學堂的人數

+7% 按年

良好
品牌好感度

1,440
萬港元

2018/2019年度投放於
領展「愛·匯聚計劃」
的總額

9 個

於2018/2019年度批核的
領展「愛·匯聚計劃」
的項目

我們深信，只要有益於社區，領展亦會因而受惠。每位領展員工的投入感、專業知識和歸屬感，都是我們促進周邊社區蓬勃發展的重要動力。

營造生活空間的延伸

作為周邊社區居民生活空間的延伸，領展善用其物業網絡，為市民提供一個方便到訪和社交聚會的好地方。於本年度內，我們合共舉辦75項市場推廣活動，當中包括節慶活動及本地社區宣傳活動等，提高社區生活質素之餘，亦可吸引人流。

透過本地的湯水文化，我們舉辦「盛湯廚房」，旨在推廣食物升級再造及家庭融洽相處之道。是次活動於樂富廣場、黃大仙中心、鯉魚門廣場及蝴蝶街市舉行，並邀請國際名廚王凱傑以領展旗下鮮活街市回收的剩食及其他新鮮食材設計四款獨家靚湯。活動所得銷售款項已全數撥捐惜食堂，以幫助有需要人士。

「赤柱廣場芬蘭聖誕市集」獲芬蘭駐香港及澳門總領事館及香港芬蘭商會全力支持，此乃全港首個歡迎狗隻的聖誕市集，設有超過80個極具芬蘭特色的攤檔，售賣芬蘭經典美食、禮品及北極光商品。為進一步推廣綠色生活，我們更首次提供環保餐具租借服務。此項獨特的芬蘭聖誕節慶活動吸引超過300,000人到訪。

隨著我們在大灣區的物業數目增加，將有更多機會促進區內物業的緊密連繫。我們推動中港兩地美食及文化交流，邀請人氣關鍵意見領袖張婷婷帶領廣州西城都薈廣場的顧客來港展開美食之旅，於五個領展商場的餐廳中品嚐本地特色美食，並遊覽香港著名景點。西城都薈廣場並設有棟篤笑、歌唱表演及烹飪表演，吸引數百名顧客參與有趣的美食遊戲。

要成功重新譜寫領展物業的未來藍圖，必須運用跨領域的知識。為促進實現打造興旺社區的長遠願景及承諾，我們於年內成立地方營造委員會，負責清晰規劃領展旗下物業組合的發展和轉型方向，當中包括制定長期資產管理計劃及發展未被充分利用的公共空間，確保我們的物業與時並進。

科技及創新

我們持續投資科技及加強數碼化，以提供全面的顧客購物體驗及提高品牌忠誠度。我們透過得獎手機應用程式「泊食易」推出「領展商戶超級伙計全民昇讚」，為首個表揚各商戶員工的活動，有助商戶與員工建立更緊密的關係，活動獲得超過300個商戶支持。

我們於T.O.P This is Our Place採納「從實踐中學習」，不斷探索及嘗試不同的手機應用程式，把最適合的模式應用至其他領展物業。回顧年度內，我們透過T.O.P應用程式、商戶應用程式、Facebook、Instagram及微信，成功推出全方位溝通平台，接觸目標細分市場的對象。我們亦推出首個積分獎勵計劃，會員人數已達到36,000人，並獲得約70%的商戶參加各式宣傳推廣活動。大數據方面，我們已建立綜合分析平台，以整合及分析各方面的數據資源，並將其轉化成精闢的商業建議。

我們將科技融入公司的各個範疇。設施管理資訊科技計劃專注於精簡物業管理流程，而新設的商業情報計劃則專注於使用數據分析來預測及識別更高效率的方式經營我們的業務。

CONNECTION會議

領展每年舉辦CONNECTION會議作為互動分享平台，與持份者溝通並提供有關公司業務策略的最新資訊。年內，我們以「即棄塑膠」為主題舉辦交流會，旨在與合作夥伴合力減少旗下物業所使用的即棄塑膠。是次會議吸引合共60名來自我們價值鏈內的相關人士參與，包括政府、商戶、營辦商、供應商及非政府組織代表，與我們一同深入探討減少即棄塑膠所面對的困難和解決方案。領展計劃在旗下物業推出一項先導計劃，並將繼續與持份者緊密合作，創造共享價值。



「領展商戶超級伙計全民昇讚」



領展明瞭前綫員工在我們與顧客溝通過程中的重要性。他們的服務水平直接影響客戶的購物體驗。我們舉辦了「領展商戶超級伙計全民昇讚」活動讓顧客向自己最喜愛的員工表達支持，並對商戶員工將領展商場打造為理想之選並加以表揚。此次活動於2018年12月3日到2019年1月6日期間舉行並獲得顯著的成功。

精彩回顧

>300 商戶橫跨 **68** 商場支持
1,500 名店鋪員工參與

>55,000 領展泊食易程式下載次數
86,000 讚票

全港 **首個** 由購物中心舉辦的租戶員工嘉許活動
130 媒體報道

領展商戶學堂

與商戶建立良好的關係非常重要。我們透過領展商戶學堂支持商戶發展，例如提供最新的零售趨勢及行業最佳實踐標準。於2018/2019年度，我們舉辦了三場研討會，吸引約300名商戶參與。

年內，我們繼續透過「傑出商戶獎勵計劃」表揚服務表現卓越的商戶。回顧年度內，67名商戶參與了此計劃，當中82%是再次參加。經外部顧問評核後，合共33間商舖獲頒發獎項，其中半數為第二年獲獎。得獎商舖會獲進階培訓機會，協助其進一步發展營商技能。

領展「愛·匯聚計劃」

我們以實現服務社群並提升其對生活質素的抱負為業務核心目標。自2013年起，我們的旗艦慈善及社區參與計劃－領展「愛·匯聚計劃」，支持及促進所服務社群的可持續發展。我們每年將相等於上一個財政年度之物業收入淨額最多0.25%的款項資助慈善項目。自2013/2014年度起，領展「愛·匯聚計劃」已投放約6,140萬港元予社區及慈善項目，當中於2018/2019年度，我們已向九個項目批出1,440萬港



元。兩個重點撥款範疇為社會項目資助及領展大學生獎學金，前者共有八個社會項目獲授約1,060萬港元資助，後者則共有190名獎學金得主受惠，涉及380萬港元。

於2015年設立的領展大學生獎學金計劃，是我們支持香港未來人才發展的旗艦計劃，主要透過向家庭三代人中的首代大學生提供獎學金，希望減低他們在接受大學教育的負擔，我們更設立師友計劃，將現有領展員工與未來人才連結起來，創造一個轉型參與生態系統，讓學生在事業發展、就業機會及個人發展方面可獲得適當的指引。

為了解獲資助項目對本地社區的影響，我們持續進行總體影響評估，以評估項目表現。影響評估有助領展及非政府組織合作夥伴追蹤項目成效，及尋求改善方法。於本年度，2017/2018年度獲資助項目下的兩個項目已完成評估，當中「惜食全方位」食物回收計劃是於領展鮮活街市及商場的剩食回收項目。該項目已是第二年獲得資助，其影響已提高至每資助1港元，等同為社區創造3.2港元的社會環境效益（2016/2017年度：2.1港元）。我們亦已將影響評估範圍擴展至青少年培育計劃－由音樂兒童基金會籌辦的「音樂兒童@領展」，該計劃主要透過舉辦互動音樂表演，提升基層兒童對古典音樂的認識及向青少年音樂家提供獎學金。於本年度內，每資助1港元，等同該計劃為社區創造1.5港元的社會效益。計劃已令超過1,400人受惠，其中五名學生獲頒獎學金，讓其進一步發展其音樂才能。

品牌調查結果

為更有效了解持份者對領展的意見，領展自2013年起進行獨立品牌調查。於2018/2019年度，調查訪問750人，結果反映領展的品牌好感度持續上升，按年增長7%（2019年為66%；2018年為59%）。

與基金單位持有人建立互信關係

領展致力透過不同渠道及時知會投資者有關公司業務的發展，從而與廣大的投資者保持溝通。除刊發中期及年度報告外，領展會於網上發布資訊性新聞稿、公告及投資者簡報，提供有關營運的最新資料，方便投資者查閱。

我們珍惜與投資者進行面對面交流的機會。投資者可於基金單位持有人之週年大會上直接向高級管理層及董事會發問。臨近本財政年度末，我們於深圳舉辦首個投資者日，有超過50名買方及賣方分析員和基金經理參與。高級管理層亦會經常出席投資者會議及證券經理座談會，以討論企業策略、講解業務最新發展及收集他們的反饋意見。這些反饋意見會定期提交董事會，使董事會可時刻了解投資者對領展的評價。我們相信我們的管理能力與企業管治如何令領展與眾不同，成為業界翹楚。我們亦會繼續尋求基金單位持有人的支持，並發揮我們的執行力，實現「2025願景」。



卓越的環保工作

我們致力降低資源消耗並推行可持續發展項目，為環境帶來正面影響，以保護及優化自然環境。隨着我們的業務持續發展，我們會採取優化業務營運、投資於能源效益技術、推行重新校驗措施及微調監控系統，以優化樓宇服務系統的能源效益，持續減少耗用能源。按相同基準計算，我們自2010年起在香港的能源耗用量累計減幅已達至29.5%，持續向於2020年前達到35%的目標邁進。

我們深明氣候轉變為我們業務帶來風險。為管理此等風險，我們已致力減少在業務營運過程中的碳排放。我們已簽署商界環保協會的香港物業及建築界「低碳約章」，承諾大力支持邁向低碳未來。

現時我們的能源管理措施主要集中於減低消耗。展望未來，透過技術的改良及最近推出的上網電價獎勵計劃，可再生能源很可能是我們能源管理策略的重要一環。經過初步研究，我們確定了旗下29項物業有可能適合安裝用作發電的太陽能光伏系統。我們計劃在2019/2020年度在四個物業進行有關可行性評估。

向循環經濟轉型及有效地運用物資，意味著我們可減少浪費及降低成本。我們致力將各項物業產生的剩食保持於最低水平，並擴展我們的食物慈善捐贈夥伴網絡。於本年度內，我們把旗下鮮活街市收集的約148.9公噸剩食捐出；同時亦促進收集由領展物業以外其他渠道的食材及包裝食品，額外合共190.8公噸。這些食品已被轉贈或用作煮食材料，製作超過120萬份飯餐予有需要人士。

可持續發展業務的演變

領展一直致力令業務達致可持續發展，務求於財務、環境及社會方面均維持出色表現。我們早在10年前已展開此征途，在此過程中孕育出無數創新成就，而更重要的是，我們與許多持份者建立了更穩固的關係。



我們的抱負、使命及信念為實現可持續發展奠定穩固基礎。

可持續發展框架是我們抱負、使命及信念的延伸，概述引領我們實現可持續發展的七大主要範疇。

推出領展「愛·匯聚計劃」，資助青少年培育、活齡社區及資源管理的社區項目。

發表「連繫好生活」的品牌承諾，激勵領展團隊朝著同一企業目標邁進，專注持續改善周邊社群的福祉。



舉辦**CONNECTION**會議，以識別新挑戰並與價值鏈內不同機構合作，制定解決方案。

推出**領展大學生獎學金計劃**，以協助第一代大學生實現夢想，同時為領展培育未來的人才儲備。

完成收購位於北京的歐美匯購物中心，標誌著我們**首次涉足香港以外地區的物業投資及管理**。

2019年新增的兩項收購，令領展於**中國內地的業務版圖遍及全部四個一線城市**—北京、廣州、上海以及深圳—截至2019年3月31日佔物業組合價值的13.2%。

2017年

2019年

我們的可持續發展框架發展成為現時的**價值創造模式**，著重於為所有持份者創造長遠價值的綜合方針。

→ 參閱第6至7頁

2025願景



使我們有更清晰的中期工作重點，推動我們邁步向前。

→ 參閱第11頁

發行全球房地產行業首批綠色可轉換債券，彰顯領展致力實踐對負責任投資和創新綠色金融的承諾。



綠色債券

參與一個聯合國創先項目，將氣候變化方面的挑戰轉化成投資指標，以提升我們物業組合的長期抗逆力。

物業組合
增長

追求卓越的
文化

創新遠見

2025願景



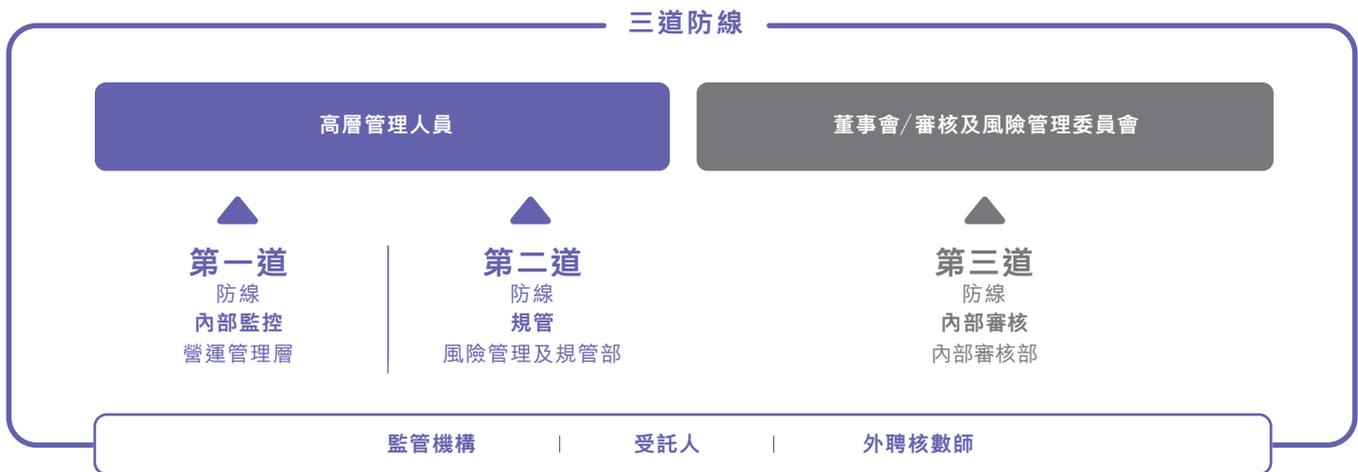
我們對風險管理的承諾

領展相信，風險管理是每位領展員工的責任，並融入到所有營運層面，形成領展的風險管理文化。2018/2019年度，我們繼續完善企業的風險管理政策，深化企業內部既有的穩健風險文化，平衡風險管理與我們制訂的策略。我們的風險管理不僅在於降低風險，亦關乎確認及把握機遇。在充滿挑戰的環境中，行之有效的風險管理讓我們在達致策略性目標時，能處於具競爭力的位置。

三道防線

穩健的企業風險管理框架與穩固的內部監控程序是我們業務持續發展及增長的基石。三道防線訂有明確的角色及

職責，使我們的綜合風險管理框架為貫徹有效地執行有關識別、評估及應對主要風險的方針提供了基礎。



角色與職責

董事會／審核及風險管理委員會

董事會肩負領展風險管理的整體責任。董事會已向審核及風險管理委員會轉授權力，以釐定風險的性質、評估風險出現之可能性及對領展業務的影響，並確保設有合適的內部監控策略。董事會透過審核及風險管理委員會定期收取風險管理及規管部及內部審核部之報告。

(有關審核及風險管理委員會活動之更詳盡說明載於企業管治及財務披露報告第31至33頁。)

第一道防線－營運管理層

作為第一道防線，營運管理層負責業務風險決策。為管理我們業務的風險，內部監控已融入日常營運當中，並訂有明確的政策及程序。營運管理層負責推行有效的內部監控措施，以確保業務單位遵守既定監控框架的指引。回顧年度內，營運管理層已更新相關政策及程序，以迎合領展現有業務或新收購業務的需要。我們亦確立額外的內部監控措施，以預見及管理與領展的新業務計劃有關之風險。

第二道防線－風險管理及規管部

作為第二道防線，風險管理及規管部負責監察企業風險管理框架是否有效。具體而言，該部門提供指引給各業務單位以便執行風險管理程序、協助管理層評估已知及潛在風險、作出風險評估及舉辦風險工作坊、維持關鍵風險指標、建立風險報告、跟進內部監控並協助制訂風險上報政策。作為風險報告的一部分，倘若在業務單位層面發現內部監控問題(如有)，均會呈報董事會／審核及風險管理委員會／高層管理人員，以確保風險監督責任得到有效履行。

領展的風險由下列各方負責監察



第三道防線－內部審核部

作為第三道防線，內部審核部根據經審核及風險管理委員會批准的年度審核計劃獨立審閱主要業務流程及監控措施，從而對企業內部的監控環境是否充足向審核及風險管理委員會提供獨立客觀的保證。內部審核部定期向審核及

風險管理委員會匯報，並與審核及風險管理委員會主席舉行定期會議，藉此落實一套用以評估及提升風險管理、監控及管治流程效率的系統性及嚴謹措施。管理人亦訂有舉報政策，以儘早發現潛在的不當行為並提呈管理層及審核及風險管理委員會關注。

認可的風險管理及評核框架

根據全球認可的風險管理框架(ISO31000:2009)，確定風險管理框架是指按領展的風險偏好及風險管理活動訂立規範。重要的是要確保內部監控措施及為風險管理流程訂立的目標均考慮到企業內部及外部環境。此舉旨在就所有可能影響領展達成業務目標能力的因素，提供一個全面的理解。

我們在風險管理流程中識別的風險會依照經董事會明確界定及批核之影響及發生可能性標準釐定優先次序。

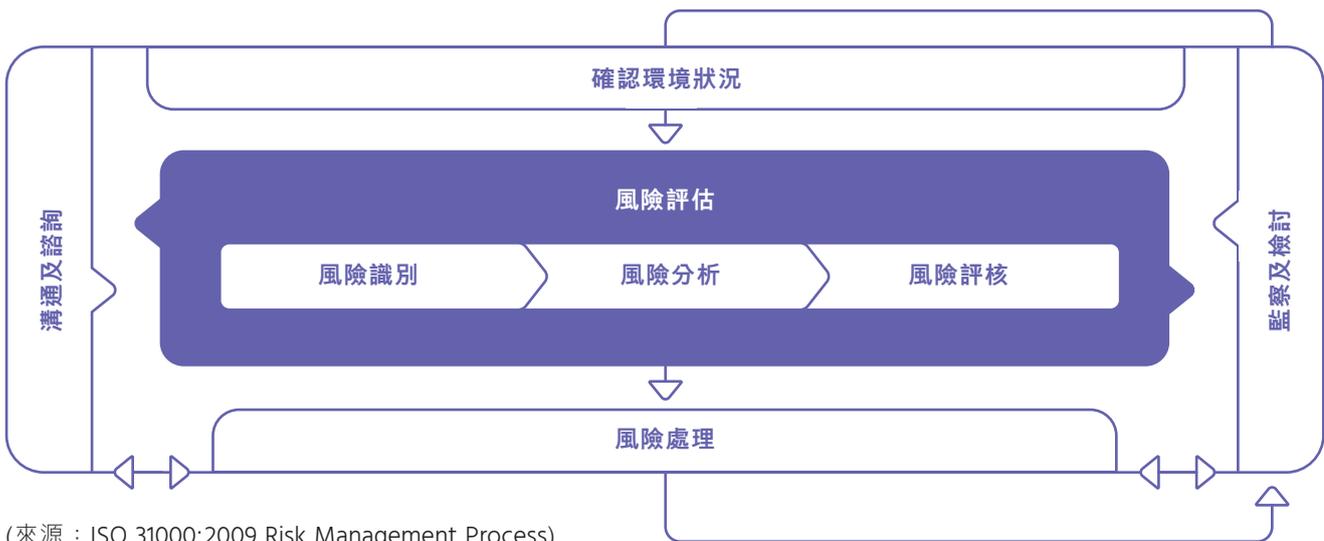
按照固有風險的可能原因、來源、出現之可能性及影響程度評估後，我們可透過推行有效的內部監控措施以減低風

險出現之可能性或降低其出現時之影響，從而減低該風險。經內部監控措施應對後的剩餘風險將適用於已識別的固有風險。

年度風險評估會透過風險工作坊，並結合「自上而下」及「自下而上」兩種方針進行。現行的內部監控措施及有關風險會按企業層面及個別業務單位層面予以評估，從而釐定剩餘風險的評級。此外，風險管理及規管部會監控有關措施是否有效，並定期向審核及風險管理委員會匯報。

我們已討論有關風險，並委派最為合適的個別業務單位肩負管理風險的有關責任。獲委派的風險負責人必須持續監察、評估及匯報他們負責的風險。

風險管理程序



(來源：ISO 31000:2009 Risk Management Process)

風險上報程序

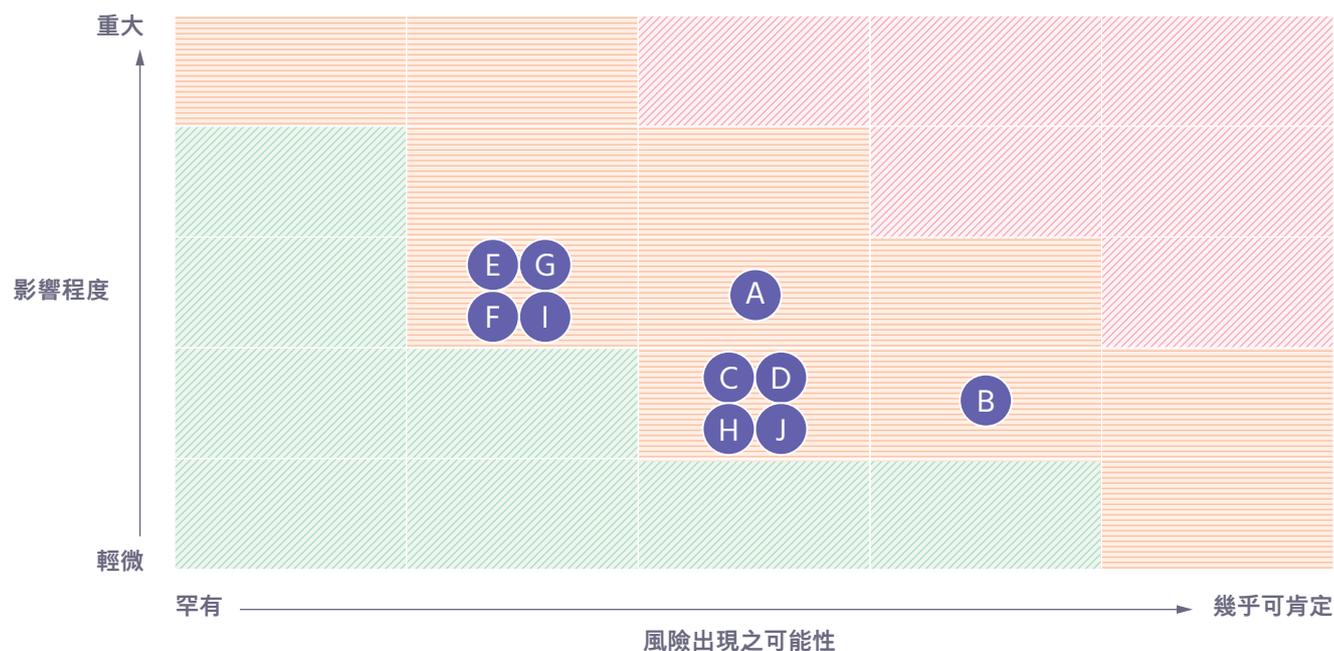
作為風險管理的一部分，我們已實施風險上報程序，以及時上報風險事件。有關風險之影響及可能性的評估準則在董事會已通過的風險影響表內清晰界定。上報對象取決於風險事件的嚴重程度，並已在風險影響表內列明。

領展已制定兩項業務恢復計劃，分別為部門業務恢復計劃及企業業務恢復計劃，當中已列明風險上報程序。風險事件可自下而上或自上而下報告(如右圖所示)。部門業務恢復計劃及企業業務恢復計劃均須定期檢討及進行演習。

風險上報及業務恢復計劃



剩餘風險圖



- A - 經濟前景
- B - 品牌與聲譽
- C - 政治
- D - 金融市場波動
- E - 法律及監管規例事宜
- F - 資訊科技 (包括網絡攻擊)

- G - 租金收入的可持續性
- H - 資產投資及整合
- I - 資產提升及物業發展項目管理
- J - 人才

我們已完成2018/2019年度的年度風險評估，檢討並評估了可能影響我們實現策略重點及資本的關鍵風險範疇的勢頭。根據2018/2019年度風險評估的結果，我們認為領展的風險勢頭保持穩定。更新後的主要風險可見下表：

領展的主要風險



主要風險	風險描述	主要應對措施
經濟前景 	宏觀經濟環境不明朗的不利轉變可能令領展無法達成投資者對維持分派回報率及資產估值可持續高增長的期望	<ul style="list-style-type: none"> 持續監察主要經濟指標 繼續專注發展必需品零售市場分部 設有專責資產經理監察領展投資組合內的資產表現
品牌與聲譽 	處理有關我們營運手法的公眾輿論、媒體審查、抗議及其他負面行為可能需要耗費大量時間及資源，並影響品牌價值／聲譽以及我們與持份者的關係	<ul style="list-style-type: none"> 設有專責團隊處理媒體／公眾查詢 持續監察及了解持份者對領展的意見 制訂有關通訊及品牌管理的政策
政治 	政治環境或相關政府政策轉變或會對領展及商戶經營環境增添困難或不明確因素	<ul style="list-style-type: none"> 持續監察政治議程或相關政治議題 設有專責團隊處理政治相關事宜 與社區維持直接公開的溝通以提升透明度
金融市場波動 	金融市場不明朗的不利轉變可能大幅減低市場流動資金，造成市場干擾，影響可獲取的資金來源及領展資本管理策略的執行	<ul style="list-style-type: none"> 財務及投資委員會負責監督主要金融事宜 應用審慎的資本管理策略及維持多元化的資金來源
法律及監管規例事宜 	檢討業務策略／政策及程序以應對法律及／或監管規例變更，可能耗費大量時間及資源	<ul style="list-style-type: none"> 為相關員工提供有關監管規定的培訓 在需要時尋求內部律師或外部法律顧問的意見
資訊科技（包括網絡攻擊） 	領展的預備工作不一定足以預防、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／或造成機密資料外洩	<ul style="list-style-type: none"> 定期檢討及更新資訊科技基建 定期進行網絡安全意識培訓及練習 制訂有關使用資訊科技的政策或指引
租金收入的可持續性 	因主要商戶流失或商戶自身的策略或顧客的購物行為轉變導致租金收入意外地減少，可能影響租金收入的可持續性	<ul style="list-style-type: none"> 制訂商戶及行業組合策略以應對個別資產需求 與現有及潛在商戶進行直接及持續聯繫

主要風險	風險描述	主要應對措施
資產投資及整合 	支持領展投資策略的基本假設及程序可能受到動搖，且可能削弱我們建立具高生產力的物業組合、達致財務表現目標及實現有效業務營運的能力	<ul style="list-style-type: none"> 定期評估投資策略及決策 為已收購業務制訂政策，使其與營運慣例一致
資產提升及物業發展項目管理 	對項目範圍、設計、成本、品質、時間、工程變更及溝通的監察不足可能對有關領展物業發展及資產提升項目的投資回報有重大負面影響	<ul style="list-style-type: none"> 委聘富有經驗的業務合作夥伴或顧問進行項目合作 持續監察項目狀況及進度
人才 	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"> 薪酬委員會監察主要人才及薪酬事宜 設有專責團隊負責企業發展

領展面臨的潛在風險 — 氣候變遷

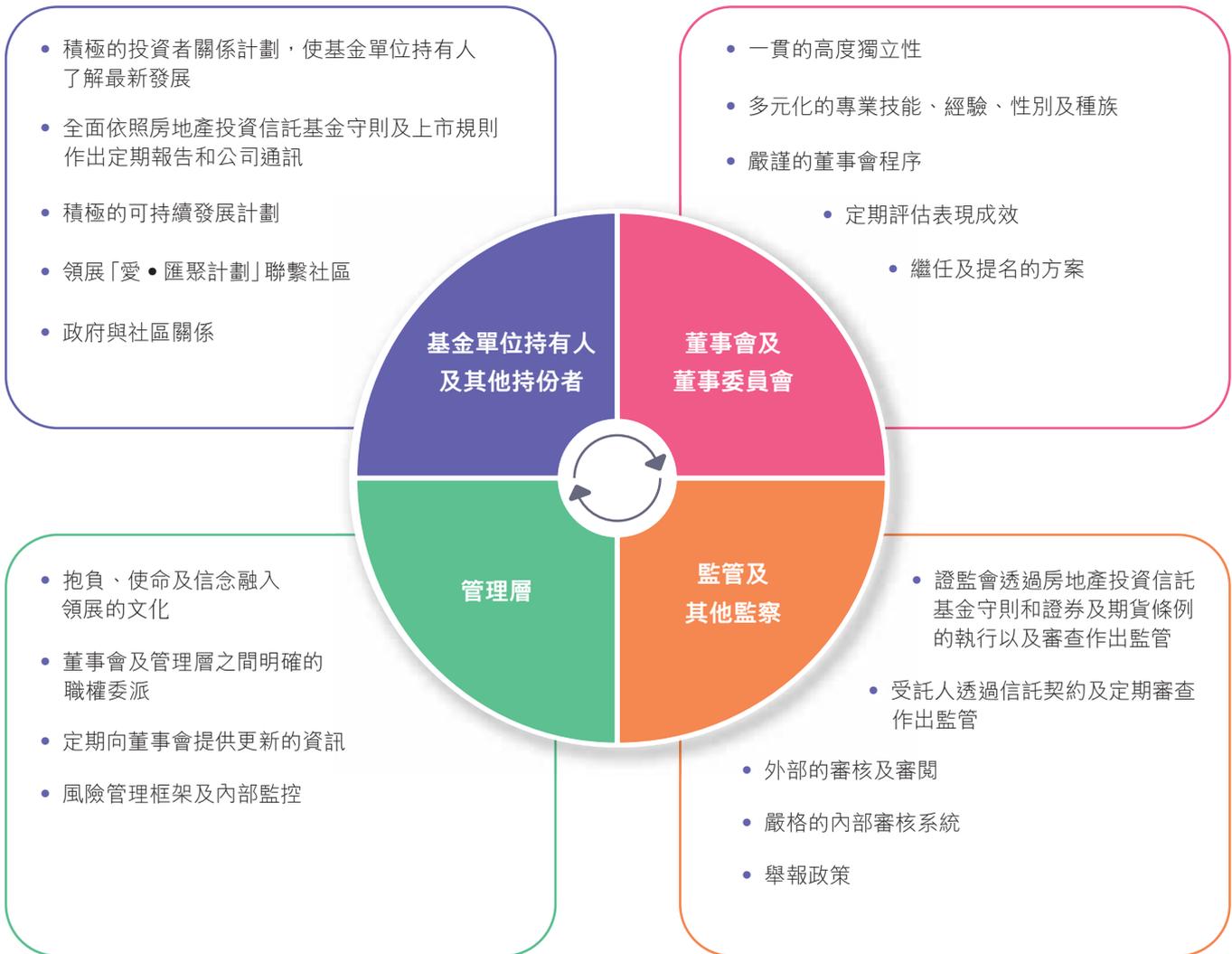
除上述主要風險外，氣候變遷亦是領展所面臨的潛在風險，可能不利於我們執行中長期策略。可能影響領展營運的主要氣候變遷事件列示如下。

氣候變遷事件	風險描述	主要應對措施
氣溫上升	領展可能需要耗用額外能源，因此需就碳排放增加及氣溫上升負擔額外營運成本	<ul style="list-style-type: none"> 設有專責能源管理團隊優化領展旗下物業的能源耗用
颱風	颱風可能導致領展物業遭受實際損壞，以及領展員工或顧客傷亡，有損整體顧客體驗。在極端情況下，颱風可能導致業務中斷，繼而影響領展資產營運的持續性	<ul style="list-style-type: none"> 設立應急程序，全面執行既定的颱風應變工作（包括但不限於豎立告示牌、移除容易被吹倒的物件、限制高危地區的出入），並定期舉行前線員工培訓及演習 領展物業受相關保險保障，並定期檢討保險是否充分
暴雨	暴雨引致的水浸可能導致領展物業遭受實際損壞，以及領展員工或顧客傷亡，有損整體顧客體驗。在極端情況下，暴雨可能導致業務中斷，繼而影響領展資產營運的持續性	<ul style="list-style-type: none"> 設立應急程序，全面執行既定的暴雨應變工作（包括但不限於清理渠道、設立防洪屏障），並定期舉行前線員工培訓及演習 領展物業受相關保險保障，並定期檢討保險是否充分

管治良好的企業

企業管治架構

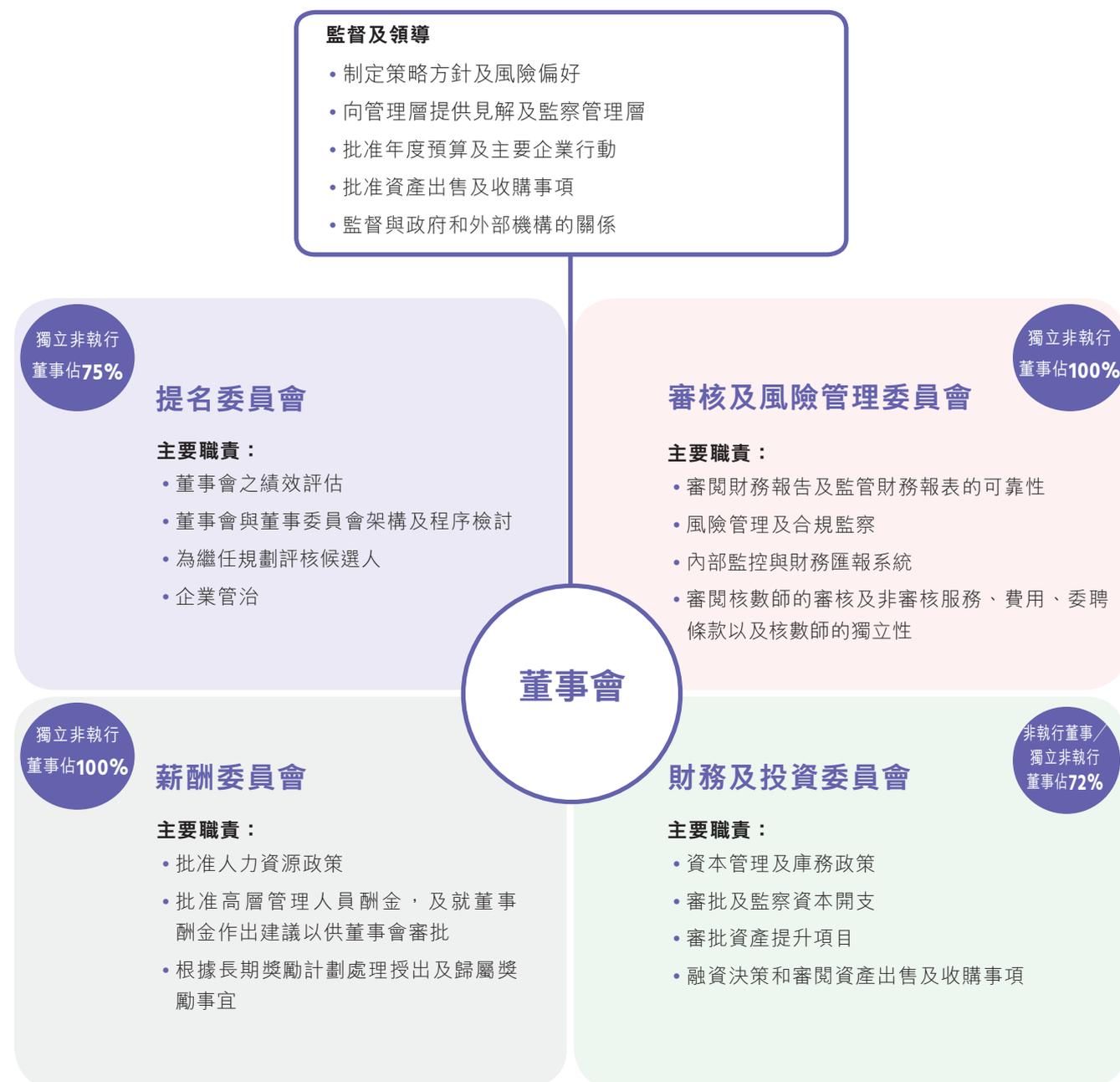
我們的企業管治架構確立參與者及各種要素的相互關係，藉以確保管理層為基金單位持有人之利益營運領展的業務，並滿足其他持份者的期望。



董事會

董事會在領展的企業管治架構中發揮關鍵作用，確保所有企業管治的要素以最佳方式相互作用，並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、按議定業務目標監察業務進度。此透過董事會及董事委員會的高度獨立性，與及董事會及董事委員會之間明確的職權委派而實現。



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500個基金單位。

於2019年3月31日之已發行基金單位為2,109,321,254個。已發行基金單位之進一步詳情載於綜合財務報表附註25。

財務日誌

截至2019年3月31日止財政年度之末期業績公告	2019年6月3日
末期分派之除權日期	2019年6月19日
暫停辦理基金單位過戶登記手續(就末期現金分派而言) ⁽¹⁾	2019年6月21日至6月25日 (包括首尾兩天)
末期現金分派之記錄日期	2019年6月25日
末期現金分派之派付日期	2019年7月4日
暫停辦理基金單位過戶登記手續(就2019年基金單位持有人週年大會而言) ⁽²⁾	2019年7月19日至7月24日 (包括首尾兩天)
2019年基金單位持有人週年大會	2019年7月24日
截至2019年9月30日止六個月之中期業績公告	2019年11月

附註：

- (1) 為合資格可享有截至2019年3月31日止年度每基金單位140.55港仙之末期現金分派，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2019年6月20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) 為確定基金單位持有人合資格出席2019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2019年7月18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：香港九龍觀塘巧明街100號
Landmark East安盛金融大廈33樓⁽¹⁾
電話：(852) 2175 1800
傳真：(852) 2175 1900
電郵：ir@linkreit.com

企業傳訊部聯絡資料

企業傳訊部門
地址：香港九龍觀塘巧明街100號
Landmark East安盛金融大廈33樓⁽¹⁾
電話：(852) 2175 1800
傳真：(852) 2175 1938
電郵：mediaenquiries@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



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⁽²⁾ / NAREIT⁽³⁾ 指數系列
富時RAFI 指數系列
羅素RAFI 指數系列

GPR⁽⁴⁾ 250 環球指數
GPR⁽⁴⁾ 250 亞洲指數
GPR⁽⁴⁾ 250 亞太指數
GPR⁽⁴⁾ 250 香港指數
GPR⁽⁴⁾ 250 全球房地產投資信託指數
GPR⁽⁴⁾ 250 亞洲房地產投資信託指數
GPR⁽⁴⁾ 250 亞太房地產投資信託指數
GPR⁽⁴⁾ 250 香港房地產投資信託指數
GPR⁽⁴⁾ (世界)綜合指數
GPR⁽⁴⁾ 亞洲綜合指數
GPR⁽⁴⁾ 香港綜合指數
GPR⁽⁴⁾ (世界)綜合引用指數
GPR⁽⁴⁾ 亞洲綜合引用指數
GPR⁽⁴⁾ 香港綜合引用指數
GPR⁽⁴⁾ 環球100 指數
GPR⁽⁴⁾ IPCM LFFS可持續發展GRES指數

恒生指數
恒生房地產基金指數
恒生可持續發展企業指數

MSCI⁽⁵⁾ 所有國家世界指數
MSCI⁽⁵⁾ 所有亞太國家(不包括日本)指數
MSCI⁽⁵⁾ 世界指數
MSCI⁽⁵⁾ 香港指數

GPR⁽⁴⁾ / APREA⁽⁶⁾ 綜合指數
GPR⁽⁴⁾ / APREA⁽⁶⁾ 綜合香港指數
GPR⁽⁴⁾ / APREA⁽⁶⁾ 綜合房地產投資信託指數
GPR⁽⁴⁾ / APREA⁽⁶⁾ 綜合香港房地產投資信託指數
GPR⁽⁴⁾ / APREA⁽⁶⁾ 可投資100 指數
GPR⁽⁴⁾ / APREA⁽⁶⁾ 可投資100 香港指數
GPR⁽⁴⁾ / APREA⁽⁶⁾ 可投資100 房地產投資信託指數

附註：

- (1) 自2019年7月1日起，管理人之註冊辦事處將更改為香港九龍觀塘海濱道77號海濱匯1座20樓
- (2) 歐洲公共房地產協會
- (3) 美國不動產投資信託協會
- (4) 全球地產研究院
- (5) 摩根士丹利資本國際公司
- (6) 亞太房地產協會

釋義及詞彙

2007年長期獎勵計劃	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
2017年長期獎勵計劃	於2017年7月10日由董事會採納之領展長期獎勵計劃
2018年基金單位持有人週年大會	於2018年7月25日舉行之基金單位持有人週年大會
2019年基金單位持有人週年大會	將於2019年7月24日舉行之基金單位持有人週年大會
章程細則	管理人之組織章程細則
平均每月租金	每月每平方呎已出租面積之平均基本租金連管理費
獎勵	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
基本租金	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
董事會	管理人之董事會
董事委員會	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；及於本報告日期，彼等包括審核及風險管理委員會、提名委員會、薪酬委員會與財務及投資委員會；而「 董事委員會 」指其任何之一
複合年均增長率	複合年均增長率
行政總裁	管理人之行政總裁
首席財務總監	管理人之首席財務總監
主席	董事會之主席（文義另有所指除外）
中國	中華人民共和國（及倘文義所需，不包括香港）
合規手冊	管理人之合規手冊，其內載有（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
有條件現金獎勵	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
首席營運總監	管理人之首席營運總監
首席策略總監	管理人之首席策略總監
現金流量折現法	現金流量折現法
董事	管理人之董事
每基金單位分派	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
執行董事	管理人之執行董事（文義另有所指除外）
環境、社會及管治	環境、社會及管治

企業員工購股計劃	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領展之基金單位
資產總值上限	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）
本集團	領展及其附屬公司（文義另有所指除外）
香港或香港特區	中國香港特別行政區
香港聯交所或聯交所	香港聯合交易所有限公司
獨立非執行董事	管理人之獨立非執行董事（文義另有所指除外）
關鍵績效指標	關鍵績效指標
關鍵風險指標	關鍵風險指標
租約	就零售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）
領展或領展基金	領展房地產投資信託基金
領展企業管治政策	合規手冊所載之企業管治政策
領展證券交易守則	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
上市規則	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
上市規則企業管治守則	上市規則附錄十四所載之《企業管治守則》及《企業管治報告》
長期獎勵計劃	2007年長期獎勵計劃及2017年長期獎勵計劃
管理人	領展資產管理有限公司，為領展之管理人
市值	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
最高上限	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%（並按信託契約所載方式計算）
中期票據	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
非執行董事	管理人之非執行董事（文義另有所指除外）
非政府機構	非政府機構
物業收入淨額	物業收入淨額，指總收益減直接物業相關開支
租用率	已出租總面積佔可出租總面積之百分比

主要估值師	領展之總估值師（按房地產投資信託基金守則之定義），現為仲量聯行有限公司
每平方呎	每平方呎
房地產投資信託基金	房地產投資信託基金
房地產投資信託基金守則	證監會頒布之《房地產投資信託基金守則》
相關投資	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
受限制基金單位獎勵	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
投資回報	按完成提升工程後之預期物業收入淨額減提升工程前之物業收入淨額，除以項目預計資本開支及租金損失計算
續租租金調整率	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
人民幣	人民幣，中國之法定貨幣
證監會	香港證券及期貨事務監察委員會
證券及期貨條例	香港法例第571章《證券及期貨條例》
重大持有人或重大基金單位持有人	賦有房地產投資信託基金守則第8章第8.1(d)條下「重大持有人」之涵義（即於領展之基金單位中擁有10%或以上權益的持有人）
特別目的投資工具	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）
平方呎	平方呎
商戶或租戶	租約項下之承租人、商戶／租戶或准用證持有人（視情況而定）
可分派總額	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）
可分派收入總額	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
信託契約	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12份補充契約修訂及補充）
受託人	領展之受託人，現為滙豐機構信託服務（亞洲）有限公司
按營業額分成租金	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
基金單位	領展之基金單位（文義另有所指則除外）
基金單位持有人	領展之基金單位之持有人

公司資料

管理人之董事會

主席

(亦為獨立非執行董事)
聶雅倫

執行董事

王國龍
(行政總裁)
張利民
(首席營運總監)

非執行董事

紀達夫

獨立非執行董事

蒲敬思⁽¹⁾
陳耀昌
裴布雷
陳寶莉
陳秀梅
謝伯榮
謝秀玲
韋達維⁽²⁾
Elaine Carole YOUNG

管理人之首席財務總監

黃國祥

管理人之公司秘書

陳明德

管理人之負責人員⁽³⁾

王國龍
張利民
丘兆祺
陳淑嫻

授權代表⁽⁴⁾

張利民
陳明德

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

仲量聯行有限公司

管理人之註冊辦事處⁽⁵⁾

香港
九龍觀塘
巧明街100號
Landmark East安盛金融大廈33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

(1) 於2018年5月1日獲委任

(2) 於2018年8月13日退任

(3) 證券及期貨條例所規定者

(4) 上市規則所規定者

(5) 自2019年7月1日起，管理人之註冊辦事處將更改為香港九龍觀塘海濱道77號海濱匯1座20樓

領展房地產投資信託基金
Linkreit.com

