

## 管理層討論及分析

長江和記實業有限公司(「本公司」)為於二零一四年十二月十一日在開曼群島註冊成立，並根據公司條例(香港法例第622章)第16部在香港註冊之公司。於二零一四年十二月十一日至二零一四年十二月三十一日期間內，長江實業(集團)有限公司(「長實」)為本公司之唯一股東。自二零一五年三月十八日起，本公司已成為長實及其附屬公司(「長實集團」)之控股公司，並已取代長實之上市地位。

### 可持續發展策略

長實集團及本集團的主要業務均包括物業發展及投資、酒店及服務套房業務、物業及項目管理、基建業務投資及證券投資，及新增業務可動資產擁有及租賃。該等核心業務一直提供穩定收益，而和記黃埔集團乃主要上市聯屬公司，一直為重大溢利貢獻來源。和記黃埔集團於全球五十多個國家經營多元化業務，六項核心業務計有港口及相關服務、地產及酒店、零售、基建、能源和電訊。

長實集團及本集團一貫致力推動業務長期持續發展，為股東創富增值之核心策略目標將維持不變。配合其跨國綜合企業之策略定位，系內上市集團繼續於香港註冊及上市的同時，均秉承業務多元化及全球化方針，積極於環球市場尋求優質投資機遇，持續拓展香港以外之業務發展及市場地位，以期為股東帶來整體穩定回報及締造價值增長。各項投資決定皆以股東長遠利益為依歸，並按各地市場情況及項目的風險與回報作考慮，因時制宜。

系內上市集團各自經營的核心業務亦於營運及財務方面相互發揮協同效應，有助提升企業整體競爭優勢，可率先把握環球市場湧現的優質投資機遇，不斷推動業務增長及開拓溢利來源。長實集團及本集團在越趨強健及多元化之營運基礎上，將進一步提升其營運效益及效率，並加強風險管理能力以回應不可預見之市場變化。

長實集團及本集團將堅守發展不忘穩健、穩健不忘發展的企業理念，於積極進行環球收購及投資的同時，亦一直貫徹審慎理財原則並積極鞏固財務實力，負債比率將維持於健康水平，以維持穩健資金流動性，有足夠財務資源可靈活及適時把握收購及投資機遇，為股東持續創造價值。

## 業務回顧

### 主要業務活動

#### 1. 於二零一四年內完成之物業包括：

名稱	地點	上蓋樓面 總面積 (平方米)	本集團 所佔權益
緻藍天	將軍澳市地段 70 號 之餘段 E 地盤	128,544	合作發展
君珀	內地段 1381 號 A 段、 B 段之餘段、 N 段之 1 分段及 O 段之 1 分段	8,106	100%
昇柏山	葵涌市地段 157 號 之餘段	23,225	100%
嵐山 第 1 期	大埔市地段 183 號 之餘段	70,459	100%
環宇海灣	荃灣市地段 403 號 之餘段	113,064	合作發展
丰滙	新九龍內地段 6494 號 之餘段	29,649	合作發展
The Vision	新加坡西海岸灣	33,600	50%
高逸尚城 第 1A 期	上海普陀區	13,581	29.4%
東方匯經中心	上海陸家嘴	80,000	50%
御翠豪庭 第 1 期	長春南關區	3,000	50%
南城都匯 第 5A 期	成都高新區	154,486	50%

## 管理層討論及分析(續)

名稱	地點	上蓋樓面 總面積 (平方米)	本集團 所佔權益
彩疊園 第1B期	成都溫江區	15,343	50%
逸翠莊園 第2C期	重慶陡溪	36,419	50%
御翠園 第3B期	常州天寧區	170,787	50%
海逸豪庭 第E1及E2期	東莞環崗湖	64,398	49.91%
逸翠莊園 第1B期	廣州增城	21,293	50%
曉港名城 3號、4號及8號地塊	青島市北區	141,045	45%
御沁園 第2B及4期	上海浦東新區	100,494	42.5%
世紀江尚中心 第1A期	武漢江漢區	23,453	50%
觀湖園 第1期	武漢蔡甸區	89,357	50%

## 2. 年內各項建築工程積極進行，預期二零一五年完成物業有：

名稱	地點	上蓋樓面 總面積 (平方米)	本集團 所佔權益
香葉道項目	香港仔內地段 354 號 之餘段	30,099	100%
維港•星岸	九龍內地段 11120 號	33,979	100%
嵐山 第II期	大埔市地段 183 號 之餘段	16,892	100%
DIVA	內地段 3319 號之餘段	6,606	100%
悅目	紅磡內地段 556 號	9,740	100%
亞皆老街項目	九龍內地段 11125 號	36,630	80%
屏葵路項目	元朗丈量約分 121 地段 第 2129 號	6,076	100%
新名門	新加坡湯申路上段	43,781	100%
譽天下 第 3 期	北京順義區	65,183	100%
廣州國際玩具城 第 2B 及 2C1 期	廣州黃埔區	99,462	30%
御湖名邸 第 2(一)及 3 期	廣州蘿崗區	132,263	40%
高逸尚城 第 1B 期	上海普陀區	103,310	29.4%
湖畔名邸 911 北地塊	上海嘉定區	138,904	50%
嘉里不夜城 第三期	上海閘北區	104,253	24.75%

## 管理層討論及分析(續)

名稱	地點	上蓋樓面 總面積 (平方米)	本集團 所佔權益
御翠灣 第1A及1B期	長春國家高新技術 產業開發區	235,456	50%
御翠園 第4A及4B期	長春淨月經濟開發區	72,414	50%
南城都匯 第5B期	成都高新區	148,015	50%
御峰 1號及8A號地塊	重慶楊家山	198,383	47.5%
照母山 G19號地塊	重慶兩江新區	73,175	50%
海逸豪庭 第D2b期	東莞環崗湖	73,869	49.91%
南莊鎮 第1A及2A期	佛山禪城區	45,846	50%
珊瑚灣畔 第4A期	廣州番禺區	76,963	50%
逸翠莊園 第1A期	廣州增城	1,500	50%
漣城 第1及2期	南京建鄴區	359,198	50%
曉港名城 6號地塊	青島市北區	225,797	45%
趙巷鎮17號地塊 第1及2期	上海青浦區	80,230	50%
趙巷鎮16號地塊 第1及2A期	上海青浦區	151,126	50%
世紀匯	上海浦東新區	218,457	25%

名稱	地點	上蓋樓面 總面積 (平方米)	本集團 所佔權益
御沁園 第5A期	上海浦東新區	35,980	42.5%
G/M及H地塊項目	深圳福田區	45,000	25%
老浦片項目 第1期	武漢江漢區	198,291	50%
世紀江尚中心 第1B及2A期	武漢江漢區	476,248	50%

### 3. 購入或合作發展之主要物業及其他重要事項：

#### 香港

- (1) 二零一四年十二月：長實集團一全資附屬公司經公開招標成功投得合作發展位於新九龍內地段6506號深水埗海壇街、桂林街及北河街交界之土地之合約。該土地之總面積約7,507平方米，可建總樓面面積約57,400平方米，將發展為商用、住宅，以及政府、機構或社區物業。
- (2) 年度內長實集團繼續尋求機會購入具發展潛力之物業及農地，部分物業及農地現正進行不同階段之規劃設計及作出有關申請。

#### 內地及海外

- (3) 二零一四年五月：長實、長江基建集團有限公司(「長江基建」)與電能實業有限公司成立一間各自間接持有三分之一權益之合資企業，就收購澳洲天然氣配氣商Envestra Limited(現稱Australian Gas Networks Limited)(其股份曾於澳洲證券交易所上市)而作出之有條件現金收購出價提供資金，交易於二零一四年第三季完成。
- (4) 二零一四年五月：長實與長江基建成立一間各自持有50%權益之合資企業，以收購加拿大機場外圍停車場設施公司Park'N Fly。是項交易之企業價值約加幣381,000,000元(約港幣2,720,000,000元)。有關交易已於二零一四年七月底完成。

## 管理層討論及分析(續)

- (5) 二零一四年八月及十一月：長實全資附屬公司與(其中包括) (a) GE Capital Aviation Services Limited 訂立買賣協議以總代價約816,000,000美元購買合計二十一架飛機、(b)與 BOC Aviation Pte. Ltd. 訂立買賣協議以訂價總額492,000,000美元購買最多十架飛機，以及(c)與 Jackson Square Aviation, LLC 訂立買賣協議以代價584,200,000美元購買最多十四架飛機。此外，長實一間全資附屬公司訂立認購協議(「認購協議」)，據此，該全資附屬公司與 MC Aviation Partners Inc. (「MCAP」) 同意按 60:40 比例基準認購將間接持有最多十五架飛機組合的 JV Aviation (HK) Limited (「該合資企業」，現稱 Vermillion Aviation Holdings Limited) 之股本權益，長實集團應付之代價最高為 132,000,000 美元。該十五架飛機的訂價總額預計約為 733,500,000 美元。於二零一五年一月，長實、該全資附屬公司、MCAP、該合資企業、李嘉誠(海外)基金會(「李嘉誠海外基金會」)及 Vermilion Global Limited (「VGL」，李嘉誠海外基金會之全資附屬公司) 訂立修訂契據，透過採納經修訂認購協議以修改認購協議。根據經修訂認購協議，(i) 訂約各方同意透過加入 VGL 作為股東而更改該合資企業的股權架構，及(ii) 該全資附屬公司、MCAP 及 VGL 同意分別認購該合資企業股本權益之 50%、40% 及 10%，最高代價分別合共約 110,000,000 美元、88,000,000 美元及 22,000,000 美元。
- (6) 二零一四年十一月：長實集團一全資附屬公司成功投得位於新加坡 Upper Serangoon Road 之 894 號地塊，地盤面積約為 10,097.2 平方米，可建總樓宇面積約 30,292 平方米，以發展為住宅及商用物業。於二零一四年十二月，和記黃埔集團認購該全資附屬公司之控股公司的一股股份，相當於已擴大股本之 50%。於認購股份完成後，長實集團與和記黃埔集團共同及按同等權益擁有該地塊之發展項目。
- (7) 二零一五年一月：長實集團與長江基建各自持有 50% 權益之合資企業，就收購英國三大鐵路車輛租賃公司之一的 Eversholt Rail Group 簽訂協議。將由該合資企業於收購完成時應付之購買價合共為 (a) 1,027,000,000 英鎊(相等於約港幣 12,016,930,000 元)，(b) 由二零一三年十二月三十一日(不包括該日)起計至交易完成日期(包括該日)以前述(a)中款項為基數按每年 10% 計算(按比例按日計算)之款項，及(c) 10,000,000 英鎊(相等於約港幣 117,010,000 元)，該金額可按有關收購之買賣協議所訂予以下調。
- (8) 年度內長實集團繼續在內地及海外適時推展項目發展、銷售及出租。

## 物業銷售

長實集團全年度之物業銷售營業額(包括攤佔合資企業之物業銷售額)為港幣二百六十三億四千八百萬元(二零一三年 — 港幣二百七十五億八千九百萬元)，比去年減少港幣十二億四千一百萬元，主要包括(i)本港物業項目的住宅單位銷售 — 於二零一三年完成之峻瀝和一號•西九龍及年度內完成之君珀、昇柏山、丰滙、環宇海灣和嵐山第I期，(ii)內地物業項目的住宅單位銷售 — 年度內完成之上海御沁園第2B及4期、成都南城都匯第5A期、青島曉港名城3號及4號地塊和常州御翠園第3B期，及(iii)年度內在新加坡完成之The Vision的住宅單位銷售。

物業銷售收益(包括攤佔合資企業之損益)為港幣八十四億三千六百萬元(二零一三年 — 港幣一百零一億八千四百萬元)，比去年減少港幣十七億四千八百萬元，由於內地物業市場銷售放緩，部分城市的銷售成績欠理想，令物業銷售收益顯著回落。

透過合資企業於上海發展興建的商業物業 — 東方匯經中心，於下半年度竣工及完成買賣交易，長實集團獲利港幣二十三億四千九百萬元。

二零一五年度之物業銷售收益將主要來自香港DIVA、嵐山第II期、緻藍天、維港•星岸及亞皆老街項目、新加坡新名門、上海高逸尚城第1B期和湖畔名邸、北京譽天下第3期、南京Emerald City第1及2期，和若干其他預期將會完成之物業項目的住宅單位銷售。

DIVA及嵐山第II期的住宅單位經已在本港推出預售，所有單位接近售罄，而內地多個物業項目的住宅單位銷售或預售進展緩慢。新加坡新名門的住宅單位於二零一二年經已全數售出。



## 管理層討論及分析(續)

### 物業租務

長實集團全年度之物業租務營業額為港幣十九億零八百萬元(二零一三年 — 港幣十九億六千萬元)，比去年減少港幣五千二百萬元，主要因為長實集團已於二零一三年下半年將本港零售購物商場 — 嘉湖銀座售予置富產業信託，而全年度之物業租務收益為港幣十七億五千萬元(二零一三年 — 港幣十七億九千萬元)，由於缺少嘉湖銀座的租務收益，比去年減少港幣四千萬元。

長實集團攤佔合資企業之租務收益達港幣三億元(二零一三年 — 港幣三億二千二百萬元)，主要包括內地商業物業的租金收入，而二零一三年售出廣州西城都薈令租務收益下降，相比去年減少港幣二千二百萬元。

於年終結算日，長實集團投資物業主要是本港商用寫字樓物業及零售購物商場，包括中環的中環中心及尖沙咀的1881 Heritage。長實集團投資物業按專業估值錄得公平值增加港幣四十五億四千二百萬元(二零一三年 — 港幣十七億八千二百萬元)，而中環中心及1881 Heritage估值所採用之資本化比率分別為百分之五及百分之五點二五。長實集團亦攤佔合資企業之投資物業公平值增加港幣五億一千萬元(二零一三年 — 港幣二千四百萬元)。

### 酒店及服務套房業務

長實集團全年度之酒店及服務套房業務營業額為港幣二十二億一千三百萬元(二零一三年 — 港幣二十三億六千八百萬元)，比去年減少港幣一億五千五百萬元，而全年度之收益為港幣九億四千二百萬元(二零一三年 — 港幣九億八千九百萬元)，隨着營業額減少而相應下跌港幣四千七百萬元。長實集團亦攤佔合資企業之酒店及服務套房業務收益港幣二億七千九百萬元(二零一三年 — 港幣二億八千四百萬元)，比去年輕微減少港幣五百萬元。

年度內，內地入境旅客源源不絕，令本港酒店及服務套房的需求保持平穩，但內地酒店的經營環境困難，業績未如理想。

在全球經濟發展不明朗情況下，預期本港及內地酒店及服務套房的經營環境將更富挑戰，而集團將致力為酒店及服務套房業務維持理想的成績。

長實集團酒店及服務套房物業以成本值減折舊入賬，以未扣除利息支出、稅項及折舊之全年度經營溢利及該等物業之資產賬面值計算，收益率為百分之十五點三。

## 物業及項目管理

長實集團全年度之物業及項目管理營業額為港幣五億二千八百萬元(二零一三年 — 港幣三億九千七百萬元)，其中物業管理收入為港幣一億八千五百萬元(二零一三年 — 港幣一億八千萬元)，比去年增加港幣五百萬元，而項目管理有關服務之收入為港幣三億四千三百萬元(二零一三年 — 港幣二億一千七百萬元)，比去年增加港幣一億二千六百萬元。

長實集團物業管理收益為港幣一億一千九百萬元(二零一三年 — 港幣一億一千四百萬元)，比去年增加港幣五百萬元，而長實集團項目管理有關服務為集團盈利提供港幣三千四百萬元(二零一三年 — 港幣二千二百萬元)收益。長實集團攤佔合資企業之收益為港幣六千一百萬元(二零一三年 — 港幣四千六百萬元)，比去年增加港幣一千五百萬元，該等合資企業從事管理多項大型物業項目，包括內地之北京東方廣場及新加坡之 Marina Bay Financial Centre 等。

於年終結算日，長實集團物業管理之總面積約九千二百萬平方呎，預期該面積會隨著長實集團之物業發展項目於未來相繼落成而平穩增長。長實集團將致力為集團所管理之物業提供優質服務。

## 基建業務

長實集團與長江基建集團有限公司(「長江基建」)、電能實業有限公司(「電能實業」)及李嘉誠基金會有限公司等參與者組成多個合資企業投資基建業務。

長實集團攤佔基建合資企業之收益為港幣十七億九千八百萬元(二零一三年 — 港幣十六億零二百萬元)，比去年增加港幣一億九千六百萬元，主要因為本集團於二零一三年下半年所收購之荷蘭「轉廢為能」業務 AVR-Afvalverwerking B.V. 年度內提供全年收益。

下半年度內，長實集團完成購入加拿大機場外圍停車場業務「Park'N Fly」之50%權益(與長江基建合資之企業)及收購澳洲天然氣配氣商 Australian Gas Networks Limited(前稱為 Envestra Limited)，長實集團透過與長江基建及電能實業合資之企業有效持有該公司27.5%權益。此等新增基建業務投資於二零一四年已為長實集團溢利提供一些收益，並會於未來進一步提升基建業務之收益。

## 管理層討論及分析(續)

### 飛機租賃

年度內長實集團簽訂合約以總代價約港幣一百四十七億元收購四十五架連租賃合約的飛機，其中二十六架飛機實質上已於二零一四年完成收購，餘下的十九架飛機將於二零一五年完成。收購這些飛機為長實集團帶來穩定的租賃收入，並強化長實集團經常性收入的基礎。

二零一四年度飛機租賃營業額為港幣二億二千一百萬元，而扣除折舊支出後之溢利收益達港幣一億一千二百萬元。預期飛機租賃營業額及收益會於二零一五年隨着上述及更多收購完成後有所上升。

長實集團亦透過與獨立第三者組成的合資企業投資飛機租賃業務，並於年度內為長實集團溢利提供港幣二億二千二百萬元的收益。於年終結算日，長實集團透過新組成合資企業承諾以總代價約港幣五十七億元收購十五架飛機，長實集團現佔該合資企業百分之五十權益。

### 主要聯營公司

長實集團上市聯營公司和記黃埔集團截至二零一四年十二月三十一日止全年之股東應佔溢利為港幣六百七十一億五千六百萬元(二零一三年 — 港幣三百一十一億一千二百萬元)。

長實集團另一上市聯營公司長江生命科技集團截至二零一四年十二月三十一日止全年之股東應佔溢利為港幣二億六千三百六十萬元(二零一三年 — 港幣二億二千九百萬元)。

### 財務概覽

#### 資金流動性及融資

長實集團監控流動資金需求以中短期為基礎，在適當時為本集團借款安排再融資。

於年終結算日，長實集團借款包括銀行借款、已發售票據及其他借款，分別為港幣二百五十三億元、港幣一百二十億元及港幣六億元，而總借款為港幣三百七十九億元，較去年年終結算日減少港幣四十億元。還款期攤分七年：於一年內到期借款為港幣一百八十四億元，於二至五年內到期借款為港幣一百七十五億元，及於五年後到期借款為港幣二十億元。

長實集團於年終結算日之負債淨額與總資本淨額比率約為百分之一點一(二零一三年 — 百分之二點三)。負債淨額以總借款減銀行結存及定期存款港幣三百三十二億元計算，而總資本淨額則為權益總額及負債淨額之和。

長實集團擁有現金及可買賣證券，加上未動用銀行貸款額，其資金流動性持續穩健，有足夠財務資源以應付承約及營運需求。

## 理財政策

長實集團對管理外匯風險保持審慎態度，亦確保其面對之匯率波動風險降至最低。於利率或匯率不明朗或變化大時或在適當時候，長實集團會利用對沖工具，包括掉期合約及遠期合約等，以抵銷利率及匯率波動之風險。

長實集團借款主要以浮息為基礎，及於恰當時，為已發行之定息票據安排掉期合約使其利率及相關條款轉成以浮息為基礎。

於年終結算日，長實集團之借款約百分之七十六點一為港幣及美元；其餘為歐元、英鎊及新加坡元，主要為歐洲、英國及新加坡之投資及合資項目融資。長實集團物業發展收入以港幣及人民幣為主，而現金結存主要以港幣及人民幣持有。長實集團於香港以外之投資及合資項目亦提供外幣收入（包括歐元、英鎊及新加坡元），並就業務所需保留該等外幣現金。

## 資產抵押

於年終結算日，長實集團並無抵押任何資產（二零一三年 — 無）。

## 或有負債

於期終結算日，本公司並無任何或有負債。

於年終結算日，長實集團之或有負債如下：

- (1) 為合作發展項目夥伴就可收取之最低收入作出擔保達港幣五億八千八百萬元（二零一三年 — 港幣六億元）；及
- (2) 為合資企業及長實集團有投資公司之已動用銀行借款分別達港幣二十五億七千八百萬元（二零一三年 — 港幣八億七千五百萬元）及港幣四億三千六百萬元（二零一三年 — 港幣三億九千萬元）作出擔保。

## 僱員

本公司於回顧期間及期終結算日並無任何員工。

於年終結算日，長實集團之主要業務僱用約八千一百名員工，年度內有關僱員開支（不包括董事酬金）約為港幣二十二億六千萬元。長實集團確保僱員薪酬維持競爭性，僱員之薪酬及花紅，以僱員個別之表現、長實集團盈利狀況、同業水平及市場環境而釐定。長實集團並無僱員認購股權計劃。