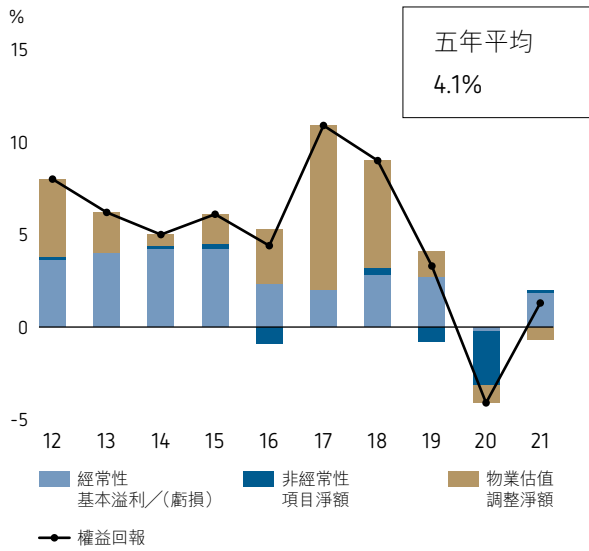
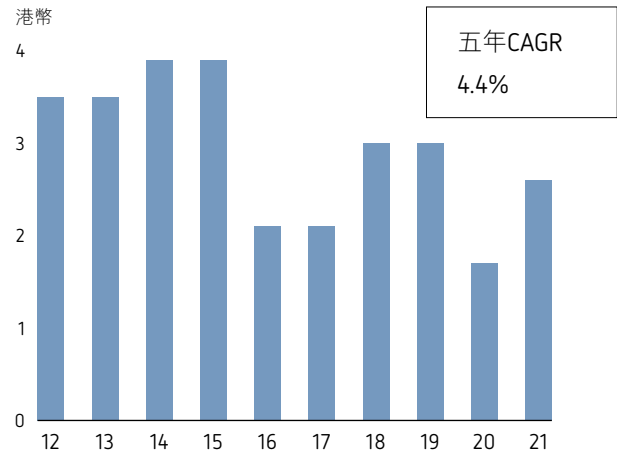


4 主席報告

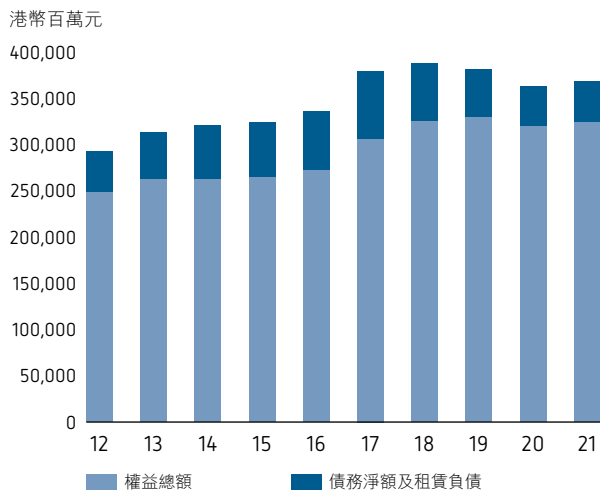
權益回報



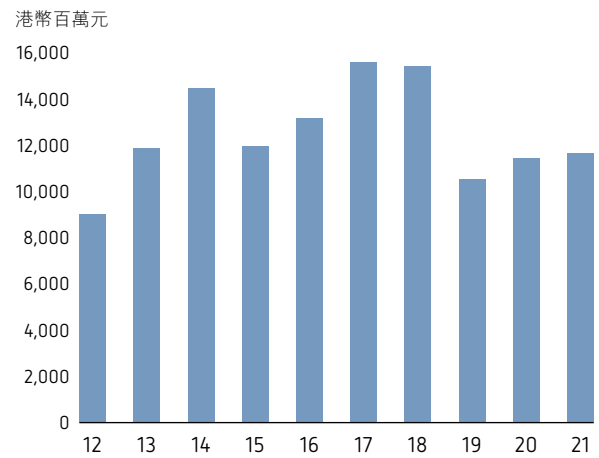
'A'股每股一般股息



權益總額及債務淨額 (包括租賃負債)



營運業務產生的現金淨額



主席報告

各位股東：

我很高興以太古公司主席的身份發表任內首份報告。

集團所有部門在二零二一年都受到新型冠狀病毒疫情的影響，營運環境仍然充滿挑戰，但我們的整體業務表現顯著轉佳，令集團轉虧為盈。業績得到改善，主要有賴員工的努力和付出，亦突顯集團業務實力雄厚，表現強韌。能夠取得如此強穩的表現，可見我們採取的方針正確，就是在審慎管理短期影響之餘，亦繼續在大中華區的核心市場進行長遠投資。我們致力在該等市場創造價值和取得增長。憑藉穩固的根基，我們對集團的前景充滿信心。

策略發展

二零二一年，我們持續採取專注發展地產、飲料及航空三大核心部門的策略。這些業務都具備優越的條件，足以掌握其核心市場消費開支增長所帶來的機遇。儘管航空部門目前面對新型冠狀病毒疫情的挑戰，然而我們認為這三大核心部門前景亮麗。我們亦增加對中國內地醫療保健業務的投資。

集團的地產部門有多個令人振奮的投資計劃正在籌劃中，包括不久前宣佈在西安的一項人民幣七十億元的投資。該項目位於碑林區小雁塔歷史文化片區，將是集團在中國內地第七個以零售為主導的綜合發展項目。

太古可口可樂表現強勁，年內繼續實現其核心策略，並大力投資於生產資產、物流基建、數碼創新及銷售設備，以支持未來的收益增長及提升營運效益。

航空方面，儘管疫情仍然嚴重影響國泰航空的業務，但該公司採取了果斷的行動，以較低的成本基礎創造更集中和更具競爭力的業務，為疫情後的復甦作好準備。

年內，我們先後投資於深圳一家提供優質服務的私營醫院，以及上海一家專門提供心血管科服務的醫療保健機構。此兩項投資均包括在集團為發展中國內地醫療保健業務而計劃撥出的長期資本開支中。

最近我們亦宣佈出售太古海洋開發集團，加上早前已出售集團於香港聯合船塢集團的權益，我們將不再營運任何海洋服務業務，該等業務多年來一直錄得虧損。此舉符合集團減少非核心資產及實現資金再循環的策略，以專注在大中華區及東南亞發展具有強大增長機遇的核心業務。

溢利及股息

二零二一年集團錄得的基本溢利為港幣五十三億元，而二零二零年則錄得基本虧損港幣三十九億六千九百萬元。撇除兩個年度的重大非經常性項目後，集團於二零二一年錄得經常性基本溢利港幣四十八億八千五百萬元，而二零二零年則錄得虧損港幣六億零九百萬元。集團錄得的經常性基本溢利上升，中國內地的增長動力尤其強勁。國泰航空及太古海洋開發集團於二零二一年的虧損顯著減少。地產部門的經常性基本溢利保持穩定，而太古可口可樂則錄得破紀錄的溢利。太古海洋開發集團及國泰航空的減值支出大幅減少，但出售非核心資產所得的收益同樣下跌。

誠如早前公佈，我們在本年度修訂股息政策，以反映集團期望實現股息持續增長的目標，旨在將來持續將不少於一

半的經常性基本溢利(不包括應佔聯屬公司國泰航空的業績，但包括收自該公司的所有股息)用以派發一般股息。全年股息為'A'股每股港幣二點六零元及'B'股每股港幣零點五二元，較二零二零年的全年股息增加百分之五十三。

強韌的業務表現

地產部門

地產部門的經常性基本溢利與上年度相比保持穩定，為港幣五十八億二千四百萬元，而二零二零年則為港幣五十八億三千四百萬元。中國內地的零售租金收入大幅增加，酒店業務的虧損減少。香港方面，辦公樓組合帶來堅穩的回報及維持租用率高企，而太古坊重建計劃是實現社區營造的卓越典範。香港的零售市場雖局部復甦，卻未有回到疫情前的水平，但我們對香港的長遠前景充滿信心，繼續投資於零售商場，並開拓新的數碼科技及以客為本的工作，為復甦作好準備。我們在中國內地的第六個發展項目上海前灘太古里於二零二一年九月正式啟業。三里屯太古里西區是現有三里屯太古里的延伸零售部分，這個令人振奮的項目於二零二一年十二月啟業，為來自北京朝陽區的收益帶來更大的增長。

飲料部門

太古可口可樂表現強勁，二零二一年錄得破紀錄的溢利。溢利較二零二零年上升百分之二十三，而銷量則整體增加百分之八。中國內地的收益增長尤其強勁和向好，而美國亦錄得收益增長。溢利創新高，反映該部門已加強執行力、改良分銷基礎設施、優化包裝及產品組合、提升售價以及實施有效的收益增長管理。

航空部門

儘管疫情持續肆虐，國泰航空於二零二一年錄得的虧損大幅減少。本年度國泰航空的虧損由港幣二百一十六億元減少百分之七十四至港幣五十五億元。這是由於貨運表現強勁及穩健的成本管理，令現金消耗大幅減少。旅遊限制及嚴格的檢疫安排仍然對客運業務造成極大影響。然而，管

理層的果斷行動以及貨運市場的強勁表現，使國泰航空於二零二一年下半年錄得盈利。

港機方面，疫情對飛機維修服務的需求造成不利影響。港機繼續投放資金進行廈門設施的遷址工作，有關工作將於二零二六年完成。

財政實力

集團財政穩健，足以掌握各項投資機遇。集團於二零二一年十二月三十一日的資產淨負債比率為百分之十一點九，可動用的流動資金達港幣四百七十億元，故此我們在短期的市場波動下，仍可制定長期的計劃。

可持續發展

以負責任的方式運用天然資源、盡量減少廢棄物和污染，並投資於員工和社區，對業務的可持續發展十分重要。我們致力改善這方面的工作。二零二一年間，我們透過集團的可持續發展策略SwireTHRIVE取得進展。我們繼續將環境、社會及管治元素融入各項業務中。佔集團總排放量近八成的太古地產及太古可口可樂，現時致力實現獲科學基礎目標倡議組織(SBTi)批准並符合攝氏1.5度排放途徑的目標。所有業務部門已在五個優先工作範疇設定實質可行的改進目標，該等範疇包括：氣候、廢棄物、水資源、員工及社區。

回饋社區

太古植根中國內地一百五十五年，我們參與各種慈善活動以回饋社區，相關活動涵蓋教育、鄉村振興、環境可持續性及應急救援。去年我們慶祝在香港成立一百五十周年，為實踐我們對香港的長期承諾，集團向旗下公益事務部門太古集團慈善信託基金撥款港幣一億五千萬元以推動「信望未來」計劃。該筆款項有助加強集團在教育、海洋保育及藝術方面的工作，並以幫助青少年發揮所長為主要目標。我們透過這項計劃與約五十個社福界非牟利機構合作，資助超過五十個項目。

其他抗疫支援

由於疫情持續影響香港人的生活，我們堅持盡力保障和支援社區，尤其是弱勢社群。隨著第五波疫情來襲，我們再次透過「信望未來」計劃向香港的弱勢社群提供財政支援。

太古地產為其零售物業租戶提供租金支援，並提供酒店房間及場地作隔離、檢疫及疫苗接種用途；而國泰航空亦致力保持香港與各地的連繫，包括維持必要物品的貨運流通，以及運送醫療物資到最有需要的地方。

展望

預計太古地產繼續會有不俗的表現，尤其於中國內地，憑藉太古里和太古滙的品牌優勢，應有重大的發展潛力。

太古地產擬於未來十年投資超過港幣一千億元進行多個籌劃中的發展項目，其中超過一半的資金擬投資於中國內地，在一線及新興一線城市重點發展以零售為主導的綜合發展項目。三分之一的資金將投資於香港，用以擴充和優化太古坊及太古廣場。我們亦善用本身擁有的優質住宅品牌，積極在各核心市場發掘更多住宅買賣項目的機會。

我們認為飲料部門具有極佳的發展機遇，將繼續投資於太古可口可樂，以創造一項專注於提高回報的強大及可持續業務。

新型冠狀病毒疫情持續對國泰航空的營運造成限制，其持續時間和影響程度仍存在不確定性。隨著傳播力極強的Omicron變異病毒株出現，國泰航空於二零二二年初期面對艱難的營運環境，然而國泰航空以較低的成本基礎使其業務具備優越條件，為疫情後的復甦作好準備。

太古投資繼續專注於中國內地的醫療保健業務，冀於未來十年在這方面投放超過港幣二百億元的資金。

集團擁有強韌和多元化的業務，使我們能夠承受無數挑戰，並處於最佳狀態，以迎接核心市場的消費增長。我們對集團的前景充滿信心，對香港、中國內地及東南亞的承諾堅定不移。

員工

回顧集團在二零二一年的表現，我對集團取得的成績以及為未來奠下的基礎深感自豪。儘管持續面對挑戰，我們必須衷心感謝各位員工的不懈努力、靈活應變和頑強鬥志。我要再次讚揚全體員工在應對疫情帶來的挑戰上，繼續展現群策群力、不屈不撓和高度專業的精神。

主席
白德利

香港，二零二二年三月十日