

的土地儲備。在中國內地的土地儲備佔集團總土地儲備的 56.56%。另外，集團尚持有約 4,490 萬平方呎的新界土地儲備，為香港擁有最多新界土地的發展商。（表 7-5）

表 7-5 恒基地產經營概況

	收入 (億港元)	年度盈利 (億港元)	香港土地儲備 (百萬平方呎)	中國內地土地儲備 (百萬平方呎)	新界土地儲備 * (百萬平方呎)
2007 年	83.56	119.74	21.1	101.5	31.7
2008 年	134.92	163.20	18.4	118.8	30.4
2009 年	146.95	174.13	19.8	151.4	32.8
2010 年	70.92	156.38	21.3	156.9	40.6
2011 年	151.88	173.63	21.1	158.1	41.9
2012 年	155.92	203.25	20.9	147.9	42.8
2013 年	232.89	160.56	24.6	143.9	42.5
2014 年	233.71	169.40	23.8	135.9	44.5
2015 年	263.41	218.74	24.4	126.9	45.0
2016 年	255.68	221.86	24.1	101.1	44.8
2017 年	279.60	311.65	24.5	42.9	44.9
2018 年	219.82	313.72	24.7	38.8	45.6
2019 年	241.84	170.43	24.5	31.9	44.9

* 以自佔土地面積計算

資料來源：歷年《恒基兆業地產有限公司年報》

» 多元化的策略性投資與業務發展

恒基地產業務模式中的“三大業務支柱”，除了以物業發展和物業投資之外，第三個支柱就是“策略投資”，即透過集團持有控制股的 6 家上市公司——恒基地產、中華煤氣、港華燃氣、美麗華酒店、香港小輪及恒基發展，推進多元化業務。

其中，中華煤氣是香港歷史最悠久的大型公用事業機構之一，其核心業務為生



港華燃氣在內地的儲氣罐
(香港《文匯報》提供)



產、輸配及營銷煤氣，同時亦銷售煤氣爐具及提供全面的售後服務。截至 2018 年底，中華煤氣在香港的供氣網絡管道全長超過 3,600 公里，服務約 190 萬戶住宅及工商業客戶。2006 年以後，中華煤氣透過旗下的港華燃氣，大舉進軍內地市場，發展燃氣項目，至 2019 年底，中華煤氣與港華燃氣在內地發展的項目，總數已超過 265 個，遍佈 26 個省、自治區和直轄市，包括天然氣上、中、下游項目、環保能源、能源高效應用、水務、廢品處理，以及電訊等。港華燃氣已發展成為內地領先的城市管道燃氣營運商，並形成了以終端服務體系為核心，涵蓋燃氣精製、倉儲、輸配、銷售和城市燃氣管網建設等完善的運行體系。

在新興環保能源開發和利用方面，中華煤氣透過全資附屬公司易高環保投資，主要從事航空燃油儲存庫設施、專用液化石油氣汽車加氣站，及垃圾堆填區沼氣應用等業務；在內地則在山西晉城、江蘇張家港、內蒙古鄂爾多斯市從事多項新興環保能源開發和利用。在電訊業，集團透過全資附屬公司名氣通電訊，主要業務包括網絡連接、數據中心及智慧雲端，該公司於 2007 年開始將業務拓展至內地，現已在內地成立 15 家合資公司。目前，名氣通在香港及內地投資建有 7 座符合 TIA-942 Rated 3+ 級國際建築標準的大型數據中心，分別位於山東濟南、遼寧大連、廣東東莞及黑龍江哈爾濱等地，組成互聯互通的數據中心網絡，可容納高達 1.6 萬多個機

櫃。此外，中華煤氣還透過旗下的華衍水務有限公司、卓誠工程有限公司、卓度科技有限公司等，在內地分別從事水務、建設配水庫及抽水站、設計製造智能燃氣錶及相關系統等業務。

恒基地產持有 48.12% 股權的美麗華酒店，為香港一家具領導地位的酒店企業，其經營的核心業務包括酒店及服務式公寓、物業管理、餐飲及旅遊等。美麗華擁有及管理多間酒店和服務式公寓，包括旗艦店 The Mira Hong Kong 及問月酒店。2008 年完成創意工程後，The Mira Hong Kong 已成為聳立於尖沙咀區心臟地帶的高級酒店。近年來，美麗華酒店完成了旗下四大物業——美麗華商場、Mira Mall、美麗華大廈及 The Mira Hong Kong 的軟硬體優化及策略性整合，並於 2017 年 6 月 2 日起命名為“Mira Place”（美麗華廣場），在尖沙咀黃金購物消費區建立了面積達 120 萬平方呎的一站式綜合購物樞紐。此外，美麗華透過旗下的國金軒、翠亨邨等提供中菜餐飲業務，透過美麗華旅遊為客戶提供前往世界各地的旅行團及預訂機票、酒店、郵輪假期、自遊行套票等服務。

表 7-6 2019 年度恒基地產控股的上市公司經營概況（單位：億港元）

上市公司名稱	經營的主要業務	營業額	股東應佔利潤	總資產減流動負債
中華煤氣	在中國及香港提供管道燃氣、新興環保能源、水務、信息科技、電訊、工程服務及其他相關設施等業務	406.28	69.66	1,143.03
港華燃氣	從事燃氣業務投資、開發和營運管理的專業化燃氣投資管理	129.24	13.08	381.95 (總資產)
美麗華酒店	酒店、服務式公寓業務以及餐飲業務	30.62	12.88	206.00
香港小輪	地產發展、物業投資、渡輪、船廠及相關業務	2.99	1.36	61.99
恒基發展	經營百貨、超市業務	17.07	0.62	19.20
陽光房地產基金	擁有及投資於可提供收入之香港寫字樓及零售物業	8.51	17.76 (經營溢利)	208.06 (總資產)

資料來源：恒基地產集團旗下各香港上市公司 2019 年報



恒基地產持有 33.41% 股權的香港小輪，業務轉型後主力從事物業發展及投資業務，以充份發揮公司擁有的土地資源的效益。公司先後發展或投資的物業包括港灣豪庭、亮賢居、嘉賢居、新港豪庭等。此外，香港小輪還從事渡輪、船廠及相關業務，渡輪業務主要透過旗下的香港油麻地小輪經營，包括危險品車輛渡輪服務、觀光遊覽船及燃油貿易等。集團位於青衣北的船廠，主要提供船舶維修保養服務及土木工程服務。該船廠擁有一座全港最大及最先進的同步升降船排，具有起重 3,000 噸重量之能力，能夠起重各類船隻，包括工作船、渡輪及遊艇等。另外，公司透過旗下附屬公司經營“洋紫荊維港遊”，即將集團的汽車渡輪變身為色彩爛漫的多功能觀光船，並提供海上食肆、酒吧及娛樂表演等服務，成為觀賞香港夜景的最佳選擇之一。

至於恒地兩次私有化均沒有成功的恒基發展（2005 年曾再次提出私有化，但同樣遭遇滑鐵盧），業務轉型初期主要是持有浙江杭州錢江三橋的 60% 權益。其後，這條公路出現收費爭議，恒基發展在 2012 年 3 月 20 日起不確認入公司賬目內。截至 2014 年 6 月止的半年度，恒基發展並無錄得營業額，行政費用 500 萬港元，業績轉盈為虧，損失 900 萬港元。2014 年 9 月，恒基發展獲控股股東恒基地產注入千色店業務，總代價為 9.345 億港元。千色店創辦於 1989 年，先後在荃灣、屯門、元朗、馬鞍山、將軍澳、大角咀 6 個人口稠密之住宅社區開設百貨公司，2006 年正式命名為“千色 Citistore”。恒基發展收購“千色 Citistore”後，專注香港百貨公司業務發展。2018 年 5 月，恒基發展以 3 億港元價格，收購日本第二大便利商店營運商 FamilyMart UNY 控股公司在香港的零售業務，包括擁有及營運多間名為“APITA”、“UNY”（生活創庫）、“PIAGO”及“私と生活”的百貨公司、超級市場及折扣店，進一步鞏固其在百貨零售業務的地位。

» “亞洲股神”李兆基部署交班

1998 年，即香港回歸翌年，恒基集團主席李兆基已步入 70 週歲的“古稀之年”。回歸前，李兆基就有“密底算盤”之稱，回歸後更成為香港社會聞名的“亞洲股神”。

新世界：多元、跨境發展的大集團

2004年12月15日，李兆基宣佈成立私人公司——兆基財經企業公司，公司5名董事中，除了李兆基，還有其兒子李家傑及李家誠，妹妹馮李煥瓊及恒基副主席林高演等，專門管理家族分散在全球高達500億港元的投資。該公司在李兆基的帶領下，業績彪炳。其間，他先後斥鉅資大量購買在香港上市的內地央企股票，包括中國網通、中國人壽、中國財險、中國電力、中國石油、中海集運、平安保險、交通銀行、中遠控股、神華能源、建設銀行等。李兆基於2003年12月以每股3.59港元購入的中國人壽股份，到2006年已升至每股19港元，單是中國人壽這隻股票已獲得67億港元利潤。兆基財經成立的短短兩年間，公司的資產由500億港元增加到1,000億港元，翻了一番。李兆基因而榮膺“亞洲股神”之稱。不過，2008年全球金融海嘯爆發後，兆基財經受到衝擊，資產一度減少。

2011年9-10月，恒基地產主席李兆基一口氣辭掉旗下33家香港附屬公司的董事職位，其中八成的附屬公司交由次子李家誠續任董事。當時，恒基地產發言人稱，這是為了精簡附屬公司的董事局架構，屬於一般日常的商業安排。不過，外界將其視為李兆基退隱的先兆。2014年6月，李兆基再退任美麗華酒店主席職位，由次子李家誠接任。及至2015年6月2日恒基發展股東大會上，李兆基被記者問到接班問題時表示，自己已86歲，年事已高，是時候讓下一代接班。當日，李兆基宣佈退任恒基發展主席兼董事總經理，並由次子李家誠繼任。

李兆基共有三女兩子，長子李家傑，曾在英國接受教育，1985年加入恒基兆業地產集團，出任執行董事一職，1993年出任恒基地產副主席及恒基中國董事長兼總裁，主力開拓內地市場，為人低調。次子李家誠，畢業於加拿大威爾弗里德·勞雷爾大學（Wilfrid Laurier University），主修經濟學，畢業後返回香港，曾在新鴻基地產工作，後協助父親打理恒基兆業業務，1993年出任恒基地產執行董事，2005年出任恒基地產副主席兼恒基發展副主席、美麗華酒店主席兼行政總裁、中華煤氣非執行董事，被外界視為李兆基的接班人。不過，2019年5月28日，李兆基在恒基地產股東大會上正式辭去董事一職，並向董事會建議由其兩個兒子李家傑和李家誠出任聯席主席及總經理。換言之，兩位兒子將同時出掌李兆基的家族事業。



新世界創辦人鄭裕彤早年從周大福的珠寶業起家，其後透過家族控股旗幟周大福控股，創辦了新世界發展。到1997年回歸時，旗下業務已從珠寶、地產擴展到物業、基礎建設、服務和電訊等多元化業務範疇。回歸後，受到亞洲金融危機的衝擊，新世界發展的純利從1997年度的53.12億港元下跌至2001年度的2.21億港元，4年間跌幅高達九成五以上。在此期間，新世界積極致力發展新科技及電訊業務，由於擴張過快，造成鉅額虧損，負債一度高達超過100億港元。為了減輕負債，2001年5月，新世界被迫將旗下鄭裕彤最引以為傲的資產之一——位於尖沙咀東部海濱的麗晶酒店，以26.98億港元出售給英國巴斯集團（Bass Hotel & Resort）。及至2013年度，新世界仍虧損高達48.11億港元，對此，新世界發展董事總經理鄭家純在年報中表示：“對本集團來說，2003財政年度實在是困難重重的一年。”“業績未如理想，主要起因於樓市下滑、2003年第2季度爆發非典疫症和香港經濟持續低迷，集團為物業項目和其他投資計提撥備，拖低業績表現；集團的物業發展項目和酒店項目錄得物業銷售虧損和減值撥備達42.15億港元，電訊、媒體和科技業務因為發展和推廣費用及撥備，亦錄得11.25億港元虧損。”⁶⁶ 在這期間，新世界為了扭轉虧損，除了出售旗下資產外，亦積極展開集團的業務和架構重組工作。

» 多元發展：以地產、基建、酒店、百貨、珠寶為核心業務

回歸之初，鄭裕彤家族透過家族控股公司——周大福控股共持有兩家公司，上市公司新世界發展及私人公司周大福珠寶。其中，新世界發展持有3家上市公司，