

铸就吉宝精神



2011年年度报告摘要



成为岸外与海事、
可持续环境与城市
生活解决方案的
首选供应商。

秉持持续增长、人才增益
和关怀社群的企业理念，
在安全生产和改革创新
的同时发展业务，实现盈利。



内容

1	2011 财政年主要数据	32	董事报告
2	集团业绩亮点	39	董事声明
4	董事长致辞	40	资产负债表
10	总裁访谈	41	综合损益表
16	集团一览	42	全面收益综合表
18	吉宝在世界	43	企业信息
20	奖项和荣誉	44	财政日历
22	铸就吉宝精神		

2011 财政年主要数据

101 亿新元

总营收较2010财政年的
91亿新元增长10%*

14.91 亿新元

净利较2010财政年的
13亿零700万新元增长14%*

净利

2011年公司净利连续第四年超过10亿新元大关，较2010年增长14%至15亿新元，创历史新高。

21.6%

股东回报率较2010财政年的
21.5%增长0.1%*

10.24 亿新元

经济增值较2010财政年的
9亿6400万新元增长6000万新元*

经济增值

公司的经济增值自2006年开始稳步增长，并于今年超过了10亿新元大关。

现金红利

公司多年来保持了一贯的股息纪录，每年分派约50%的集团净利。2011年，我们提出每股43分新元的总现金红利，派息率达51%。

* 由于采纳了国际财务报告第115章条例，财务数字已经过重新调整。每股盈利、每股现金红利和每股资产净值也已在2011年派送红股时进行了调整。

83.8 分新元

每股盈利较2010财政年的
每股74.3分新元增长13%*

43 分新元

每股现金红利较2010财政年的
每股38.2分新元增长13%*

4.14 新元

每股资产净值较2010财政年的
每股3.63新元增长14%*

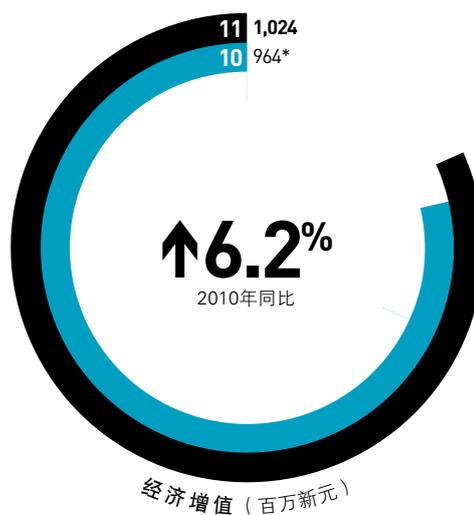
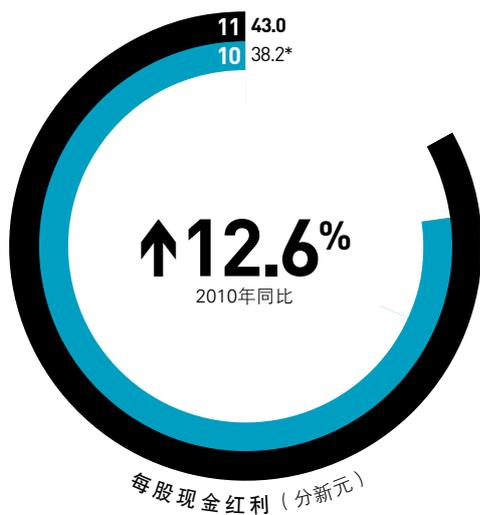
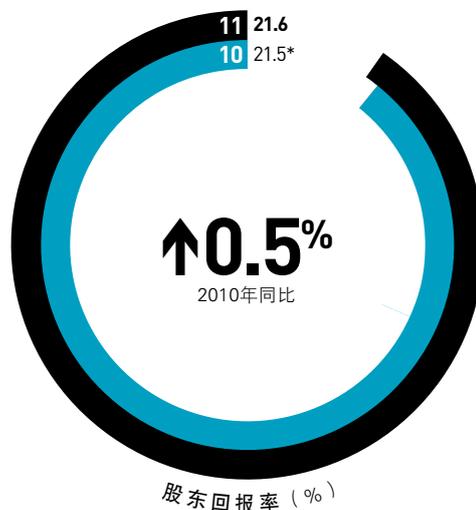
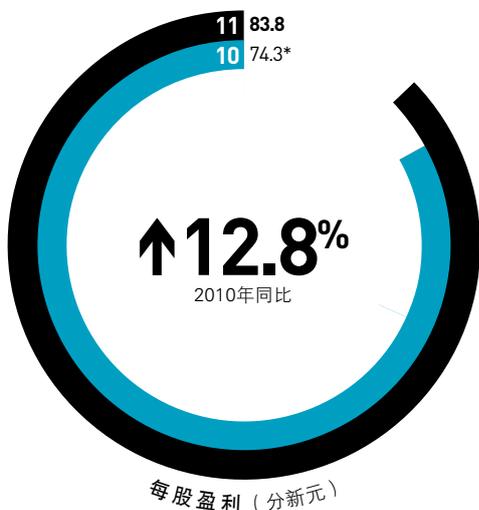
0.17 倍

净资产负债比率在2010财政年的
0.02倍净现金额基础上有所增长*

1. P-56号项目良好地展示了巴西远东船厂以及巴西岸外与海事行业的专长和出色的执行力。
2. 吉宝在新加坡中央商业区的优质办公楼组合包括海洋金融中心。



集团业绩亮点



集团季度业绩 (百万新元)	2011					2010 (重新调整后的财务数字)*				
	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	总额	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	总额
总营收	2,288	2,287	2,703	2,804	10,082	2,334	2,376	2,287	2,143	9,140
息税折旧摊销前盈利	455	508	574	569	2,106	407	470	414	454	1,745
营业利润	408	460	524	505	1,897	363	428	368	397	1,556
不包括例外项目税前利润	450	511	580	636	2,177	431	550	420	488	1,889
不包括例外项目净利	312	384	406	389	1,491	298	353	304	352	1,307
每股盈利 (分新元)	17.6	21.6	22.8	21.8	83.8	17.0	20.0	17.3	20.0	74.3

* 由于采纳了国际财务报告第115章条例，2010年财务数字已经过重新调整。每股盈利和每股现金红利也已在2011年派送红股时进行了调整。

	2011	2010 重新调整后的 财务数字*	% 方差
2011 财政年业绩 (百万新元)			
总营收	10,082	9,140	+10%
利润			
息税折旧摊销前盈利	2,106	1,745	+21%
营业利润	1,897	1,556	+22%
不包括例外项目税前利润	2,177	1,889	+15%
不包括例外项目净利	1,491	1,307	+14%
包括例外项目可归属利润	1,841	1,511	+22%
营业现金流	(242)	450	n.m.
自由现金流	(1,500)	(193)	n.m.
经济增值			
不包括例外项目	1,024	964	+6%
包括例外项目	838	697	+20%
每股**			
盈利 (新元分)			
不包括例外项目税前盈利	105.4	93.4	+13%
不包括例外项目税后盈利	83.8	74.3	+13%
包括例外项目税后盈利	103.5	85.9	+20%
净资产 (新元)	4.14	3.63	+14%
净有形资产 (新元)	4.09	3.57	+15%
截至2011财政年底 (百万新元)			
股东资金	7,390	6,415	+15%
非控股股东权益	3,801	2,867	+33%
动用资本	11,191	9,282	+21%
净 (债务) / 现金	(1,857)	178	n.m.
净 (负债) / 现金比率 (倍)	(0.17)	0.02	n.m.
股东资金回报 (%)			
不包括例外项目税前盈利	27.2	27.0	+0.7%
不包括例外项目净利	21.6	21.5	+0.5%
股东价值			
分红 (分新元/股)**			
中期股息	17.0	14.5	+17%
期末股息	26.0	23.7	+10%
全年股息	43.0	38.2	+13%
股价 (新元)**	9.30	10.29	-10%
股东总回报 (%)	(6.4)	47.0	n.m.

n.m. 无意义

* 由于采纳了国际财务报告第115章条例，2010年财务数字已经过重新调整。

** 每股盈利、每股净资产、每股净有形资产、每股分红以及股价数字也已在2011年派送红股时进行了调整。

董事长致辞

“吉宝的出色表现是本集团稳健有效的业务战略及对卓越表现不懈追求 的证明。我们拥有强大稳固的业务战略、多元化业务，并不断强调核心竞争力，这使我们站稳脚跟，把握机遇并创造价值。”



14.91亿新元

净利

较2010财政年的13亿零700万新元增长14%*



吉宝远东B级升降式钻油台已成为业界新标准。

亲爱的股东们:

2011年,世界经历了跌宕起伏的一年。这一年,发生了快速甚至有时令人感到意外的政治、经济危机,以及前所未有的自然灾害,让人牢记在心。尤其是欧洲主权债务危机,给全球经济投下了巨大的阴影。尽管欧洲各国政府已果断采取行动来应对危机,但对于受影响的国家来说,恢复可能是缓慢而痛苦的。欧元区的危机将会拖累本已并不乐观的全球经济。在美国,虽然出现包括新增就业岗位在内的乐观迹象,但总体而言,经济气氛仍然谨慎。

即使在亚洲,这个本被认为将引领全球经济复苏的地区,增长也正在放慢。中国经济增长预计会进一步放缓,而新加坡2012年的经济增长预计为1-3%,比2011年取得的4.9%的GDP增长有所下滑。

出色的业务表现 克服市场波动

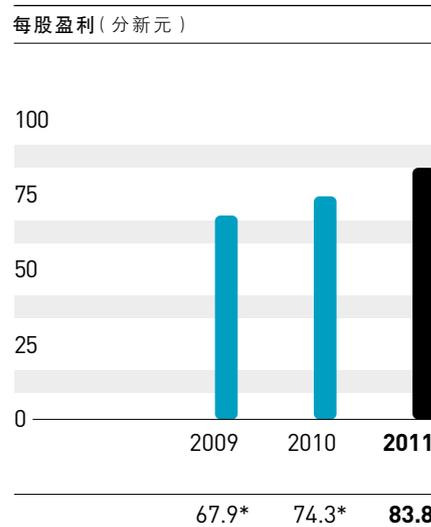
面对波动性和不确定因素,吉宝必须团结一致,整合我们的经验和优势,

以确保我们的业务表现继续呈良好势态。我很高兴地向大家报告,我们付出的努力取得了可观的回报。吉宝在2011年度再创佳绩,超出预期水平。2011年,净利增长达14%,创下近15亿新元的新高。这已是集团连续四年净利超过10亿新元大关。此外,五年来集团的股东回报率一直保持在20%以上。每股盈利由2010年度的74.3分新元(重新调整后的数字)增长至83.8分新元,经济增值也增至10亿2400万新元。为回馈股东对吉宝的不懈支持和信心,董事会建议派发给股东们总共每股43分新元的全年股息。

执行重点

我们的管理团队凭借一丝不苟的专注精神和丰富的专业经验,让集团渡过了艰难的一年,并再创纪录。

吉宝的出色表现是本集团稳健有效的业务战略及对卓越表现不懈追求的证明。我们拥有强大稳固的业务战略、多元化业务,并不断强调核心竞争力,这使我们站稳脚跟,把握机遇并创造价值。



* 重新调整后的财务数字

我们将继续巩固自身的独特优势和在艰难时期所积累的宝贵经验，为股东们创造价值。

岸外与海事

吉宝岸外与海事过去一年表现亮眼，最终赢得了100亿新元的新订单。这些订单将持续生产至2015年。

2010年墨西哥湾发生马孔多事件后，更加严格的监管环境令市场对技术先进、安全可靠的新型钻油台产生浓厚的兴趣。这推动了新建钻油台的需求，特别是今年上半年。

随着需求逐渐转向较深水域的钻井设备，大部分签订的订单是订购高规格的升降式钻油台。我们非常欣喜地看到，很多钻井承包商青睐我们专有的升降式钻油台设计，特别是吉宝远东B级升降式钻油台，已成为该行业的新标准。从2010年最后一个季度起，客户总共订购了20座此类钻油台。另外，2011年首次投产的吉宝远东超A级设计，扩充了我们专有的升降式钻油台设计解决方案。

鉴于吉宝在巴西的良好运营记录，我们赢得了Sete Brasil（“赛特巴西”）首座半潜式钻油台的订单。该钻油台以DSS™38E设计为基础，将会在巴西的安格拉船厂建造。我们在巴西圣卡塔琳娜州的新船厂——吉宝新满利巴西，占地7.6公顷，目前正在根据我们独有的设计，为集团的旗下的船东公司Guanabara Navegacao建造两艘平台供应船。完工后，这些船舶将用作光船租船或出售。

同时，为创造更多价值，我们还扩大岸外与海事的相关业务。

我们在Floatel国际持有的47%股份，反映出我们希望在该公司扮演积极的角色，同时对Floatel在巴西及北海市场提供高质量的半潜式浮动生活平台的能力充满信心。目前，我们正根据吉宝

最新的专有设计SSAU4000NG为Floatel建造第三座半潜式浮动生活平台。同样，我们入股上部设施制造商精砺控股，以加强实力，并巩固我们作为主要的浮式生产系统解决方案供应商的地位。

在不断发展的岸外风力发电产业中，吉宝旨在扩大服务的价值链，特别是在欧洲。吉宝远东正在建造多用途自升式平台（MPSEP）风力发电机组安装船，这将由Seafox集团拥有和管理，计划在2012年下半年交付。但在交付前，船舶就已获得了北海德国海域的合同。今年年初，我们还收购了领先的岸外风力涡轮机基座设计公司——OWEC Tower AS 49.5%的股份，以扩充岸外风力发电场的全套解决方案。

基础设施

基础设施方面，吉宝继续寻求环境工程、发电与天然气、物流以及数据中心业务方面的扩展机会。

在中东，吉宝组合工程的全资子公司——吉宝西格斯于2011年10月完成了卡塔尔市政固废处理中心的建设，并对该厂展开为期20年的运营与维修。

虽然我们延期交工并且预算超支，但在如此具有挑战性的环境下执行大型项目，让我们积累了宝贵的经验。与此同时，卡塔尔的多哈北污水处理设施进展顺利，第一阶段即将完工并进行调试。在英国，吉宝西格斯在大曼彻斯特垃圾焚烧发电厂的第一阶段和第二阶段的建设工作也取得了稳步进展。工厂的第一阶段工作如期进行，将于2013年完工并进行调试。

在中国，吉宝组合工程成立了合资公司，并在中新天津生态城（生态城）内建造和运营一座再生水厂。为提升竞争力，吉宝西格斯已开始在中国当地生产垃圾焚烧发电炉排。



在吉宝董事会和管理层的积极参与和支持下，公司的企业治理工作取得良好成绩。

佳绿信托将聚焦新加坡、亚太和欧洲，继续寻求收购机会，从而在波动的市场环境中抓住机遇。

为了能在激烈的竞争中占据一席之地，吉宝能源正按计划提高吉宝万里旺热电燃气综合循环发电厂的发电量，力争到2013年把发电量从目前的500兆瓦提高至1300兆瓦。

吉宝电讯与通运（吉宝讯通）将受益于亚洲的持续增长，尤其是在中国对物流和仓储服务的强劲需求。

2011年，吉宝讯通开展了数个项目，以扩展在中国的物流业务。吉宝物流（佛山）在南海的配送中心已开始运营，使仓储面积增加3万5000平方米。

随着市场对云计算热度高涨及来自金融机构、互联网服务供应商和政府机构的强劲需求，吉宝讯通的数据中心业务预计也将保持强劲的增长势头。

该公司已与吉宝置业成立合资公司，整合我们的数据中心资产。由吉宝讯通和

AEP Investment Management（“AEP投资管理”）共同管理的Securus Data Property Fund（“Securus数据产业基金”），收购了澳大利亚布里斯班的iseek Data Centre（“iseek数据中心”）70%的股权。通过与吉宝讯通的另一间合资公司，Securus数据产业基金将拥有、管理及运营位于澳大利亚悉尼戈尔山的数据中心。

房地产

对于房地产业来说，2011年是艰难的一年。在我们的两个主要市场——新加坡和中国，两国政府推出的房地产市场降温措施影响了住宅的销售量。

尽管如此，吉宝置业在新加坡和本区域仍售出2500套住宅。

在新加坡，吉宝置业在市区外的开发项目——华丽景和湖畔雅居，均受到购房者的青睐。吉宝置业将继续寻求地理位置优越的地块，以开发更多住宅项目，提供具有吸引力的家居环境。

在中国，吉宝置业中国在上海和无锡市成功竞得两幅优质地块。二线城市的

城镇住宅需求也保持稳健。我们的城镇项目，如成都的卓锦城、无锡的尚锦城和沈阳的季景沁园等，都取得了良好的销售业绩。

2011年，生态城在几个方面取得了显著进展。中新天津生态城投资开发有限公司与多个合作伙伴签订了20多个协议，并吸引投资4亿9500万人民币。截至2011年底，第一批住房已成功交付。

2011年第四季度，新加坡海洋金融中心的转手交易，对于吉宝置业和K-REIT亚洲来说，是一项战略举措。

吉宝置业脱售后获得约16亿新元的现金收益，同时加强了自身的财政实力，以争取新加坡和本区域的其他商机。

对于K-REIT亚洲来说，在中心地带买下优质房地产令其成为新加坡顶级的商业地产投资信托之一，其2011年底的资产规模达60亿新元。

为充分发挥作为高档办公楼开发商的丰富经验，吉宝置业正在扩充其海外商业投资。

吉宝在生态城的生态发展项目吉宝·季景新城第一期零售商场和办公楼已经开始动工。

吉宝置业中国还收购了一家公司的部分股权。该公司在北京中央商业区的黄金地段参与开发了一幅2.6公顷的地块。这幅地块将被开发为甲级办公楼，成为吉宝在中国首都的首个商业项目。

吉宝置业在越南胡志明市的西贡中心二期工程——占地5万平方米的购物中心破土动工，而在印度尼西亚，雅加达国际金融中心的两幢现有办公大楼之一正被重新改造为全新的甲级办公楼。

持续增值

多年来，高层管理人员坚守承诺，推动整个集团的风险管理制度和流程，使本集团有效应对充满挑战的商业环境，并能把握机会。

董事会将继续与管理层紧密合作，管理风险，确保集团在不同的业务所在地保持运营的灵活性和稳健性。

我们的员工积极进取，目标明确，更重要的是，大家恪守着共同的价值，那就是保持吉宝持续增长，在面对挑战和竞争时岿然不动。

安全是吉宝的核心价值，这怎么强调都不过分。

2011年10月菲律宾吉宝苏比克船厂发生的意外，造成六死六伤，对此我们无比痛心。

从这次不幸事件中，我们吸取了宝贵的教训。这也督促我们不断检讨，并且加强我们的安全系统、流程和文化。

同时，我们从各业务部门的每个员工身上寻找提高生产力的新方法。

2011年创下的价值100亿新元的合同纪录将会让我们在接下来几年里保持忙碌。

吉宝岸外与海事的生产力改进工作小组正努力提高营运效率，并加强我们的劳动力技能培训。2011年，我们投资1亿6000万新元来改善在全球各地的船厂设施，提高生产能力。

为推动本集团下一阶段的增长势头，我们在2011年更加努力地发掘、调派及培养人才。

我们也为员工提供不同的交流和实践平台，这包括派驻海外、特殊项目及工作轮换。



吉宝置业中国在二线城市的城镇项目继续获得良好的市场回应。

高级管理人员还在各种对话会议中，积极与人才互动、会面及交换意见。

在面对各种不确定因素时，我们坚信吉宝的基本价值决不会改变：我们强大的企业文化和核心价值观，以及我们对诚信和创造价值的承诺。我们将在每一次危机中秉持*我能做到!*精神，从中变得更加强大。

感谢

波动时期可以考验股东们的耐心。我们想要感谢所有股东，感谢您的大力支持及对吉宝的信心。

董事会也向即将卸下董事职务的林福山和孙欧灵致谢，感谢他们这些年对集团的巨大贡献、英明指导及热忱服务。

我们也对管理层在逆境中展现出的激情与奉献表示赞赏，他们是吉宝走向成功的原因。

最后，我还要感谢董事、管理层、业务伙伴、客户和所有利益相关者，在这段充满挑战的时期，对我们坚定不移的支持。

吉宝将继续注重自身的战略及增长方式，以确保集团持续兴旺、繁荣。谢谢。

此致，

李文献
董事长

2012年3月1日

“我长久以来的目标就是把吉宝打成一个具有多项赢利业务的强大集团，同时为全体利益相关者创造持久性的价值。”

问： 针对目前发生的全球性金融危机，请谈谈您对当前形势的看法。吉宝将如何进行调整，克服未来的挑战？

自2009年起，我们开展大量工作来系统地检讨、合理化及整合我们的业务、流程和资源。同时，我们还采取措施努力提高生产力和效率。在全球充满不确定因素的情况下，我们仍然屹立不摇，继续着眼于强化核心竞争力。我们从过去历次危机中总结经验教训，并善加利用。

2009年雷曼兄弟银行破产造成的信用危机引发经济与金融风暴，导致全球经济步履蹒跚，影响了企业的正常运转。

钻油台建设项目无法获得融资，部分正在建设的钻油台也被取消。WTI原油价格跌破每桶40美元。在整整18个月中，岸外与海事行业接到的钻油台订单极少。

2012年，由于发生欧元区债务危机，金融市场仍处于不稳定状态，但部分有价值的项目信贷情况稍有改善。

油价现已稳稳地站每桶100美元以上的水平。部分石油公司在制定未来几年的预算时，增加了勘探和生产方面的支出，因此对今年新建项目的订单，我们持谨慎乐观态度。

在目前不明朗的经济背景下，我们致力于保持资产平衡，从而确保稳健的财政实力，应对基础业务的周期性变化，并且使集团能够灵活地把握各种机会。我们的目标是推动业务持续增长、不断为客户和股东创造价值。

问： 您为集团制定了何种长期战略？吉宝仍会是一个跨多种行业的集团企业吗？

我的目标一直都是将吉宝打成一个具有多种赢利业务的强大集团，同时





总裁朱昭明与其他高管人员建立良好而紧密的关系。图为朱昭明与吉宝企业高级执行董事兼吉宝岸外与海事总裁唐钟雄交换意见。

为全体利益相关者创造持久性价值。在2001年，集团进行了一次战略性的精简重组，重点发展岸外与海事、基础设施与房地产业务。

我们根据自身的核心实力选择业务领域，其中也包含了我们对如何善用全球宏观趋势而争取可持续回报的长远看法。基础设施业务能为我们提供稳定的收入，另一方面，我们也可以妥善管理岸外与海事及房地产业务的周期性。

在过去十年中，这一策略让我们受益匪浅。

波士顿咨询公司最近展开的调研显示，在危机中，管理得当、业务多元化的企业能够利用财政优势和绝佳的抗风险能力，来维持甚至改善业务基础，实现未来的增长。集团经历了各种难关，其中包括互联网泡沫、美国911事件、非典型肺炎与H1N1流感以及多次经济低迷，但是集团仍然不断取得稳健可观的业绩。我们的净利润从2001年的2亿6700万新元稳步增长到了去年的近15亿新元，过去十年的复合年均增长率（CAGR）高达19%。

我坚信，吉宝已经寻找到合适的业务组合，既能充分利用集团优势，同时又能够进军相邻业务，实现未来的

增长。我们会继续坚守核心业务，同时放眼其他收入可观的业务领域。在过去五年中，岸外与海事业务一直都很出色，我们会继续投资，从而成为该行业中的佼佼者。随着项目评估与执行技能的不断改善，我们在基础设施业务方面的运营记录不断增加，业务范围不断扩展。房地产方面，

吉宝在新加坡以开发优质甲级办公楼而著称，未来我们将利用这一经验不断扩大海外市场的商业组合。在本区域我们所建造的住宅和城镇受到购房者的欢迎。随着亚洲地区中产阶级人口的增加，这将对住房需求起到支持作用，我们会继续寻找价格合理的优质地块，以创造价值。



与此同时，我们会继续寻找相邻业务，如上游的能源业务。我们只会投资那些我们具备优势、能够增值并且对我们有意义的业务。吉宝管理团队的特征之一就是负责而务实。在进军相邻业务、管理子公司时，我们会坚守这一宗旨。

问： 在2011年，我们看到一些新的高级管理层的人事任命。您是如何确保领导层的延续性？在继任规划、人才的吸引、保留与发展方面，吉宝做了哪些工作？

我最重要的工作之一是落实有效的人力资源战略，这一战略能够促进集团及员工本人的发展与能力培养，能够确保卓越领导层的延续和吉宝文化的持久性。

对于我的直接下属，我会尽我所能给予指导和帮助，但是我不会贸然干涉。如果我不允许他们犯错误并给予他们改正的机会，那么他们永远不会学有所得。在过去几年中，集团培养了一批非常出色、独立且自主的管理人才，这令我非常欣慰。

在整个集团的管理层中，尤其是对于重要的高级管理职务，我们会执行一项继任规划制度。

我们会对内部继任者进行360度评估，考核他们能否胜任，并以相同标准考核外部候选人。我们的继任规划还与人才管理工作紧密结合在一起，这样，我们便能发现未来需求、定制发展战略、优化部署方案，从中长期培养一批出色的后备人才。



那些大有潜力、表现出色的顶级人才还会被分配到海外，参与特殊项目，进行职务轮换，以开阔视野，使他们在集团的战略问题上能够提供宝贵意见。

我主张通过创造竞争性价值来吸引、激励和保留各级人才。

为确保我们聘请到合适人才，我们通过严谨的框架制度，来评估候选人是否与吉宝的核心价值保持一致。为监督员工发展，我们会与员工讨论、议定年度工作目标，以推动绩效管理。

吉宝积极进行人才保留体系的管理。在薪酬方面，我们建立了薪资基准体系。

另外，我们还建立了年度绩效奖励机制，制定了长期奖励计划，以便使个人及团队目标与企业目标保持一致，激励和奖励表现出色的个人与团队。

为不断提高生产力，我们继续在培训上投资，让员工具备所需技能，以应对工作中不断变化的需求。我们的吉宝学院和吉宝岸外与海事技术培训中心，正是根据集团的特定业务需求，建立结构性的学习与发展体系及计划。

问： 2011年获取的订单已破纪录，船厂是否面对产能方面的约束？在执行订单期间，船厂还会碰到哪些挑战？

2009年和2010年，我们在新加坡的船厂交付了21座钻油台，其中包括升降式钻油台和半潜式钻油台，这证明我们有能力完成订单。此后，我们还在自动化方面进行了投资，审核并改进工作流程，提高生产力。目前这批交付的升降式钻油台中，大部分都是采用我们的专有设计，我相信我们会从规模经济中受益，并在执行重复订单时提高效率。在必要时，我们还可以利用与印度尼西亚、菲律宾和中国船厂的区域网络，将工作外包。

我们认为新加坡船厂的产能处于合适的水平。在扩大船厂规模方面，我们一直非常谨慎，尽量避免为了满足短需求

而任意扩大规模。另外，我们相信，通过创新的方案，我们可以承接更多项目。例如，我们在新加坡的吉宝远东通过浮动驳船，克服了干船坞的空间限制，这称得上是一个经济而聪明的解决方案。

随着订单的日渐增多，我们需要更早期准备好所需设备。这就需要仔细的计划，善用我们与供应商之间的良好关系来管理好时间表。我们去年的订单已破纪录，新加坡船厂目前运作繁忙。我们的管理团队经验丰富、工作流程合理，我相信吉宝能进一步提升业绩，在预算范围内如期、安全地交付每一座钻油台。



问： 在巴西市场，吉宝具有哪些竞争优势？您曾说过，巴西的环境艰苦，那么您是如何克服运营上碰到的挑战？

多年以来，巴西都是一个封闭市场。因其法律的制定特点，造成当地劳动力成本很高，而且整条供应链的税种众多，如：地方税、州税和联邦税等等。另外，我们还需要考虑各种社会成本。巴西工会的势力强大，供应链中还存在众多难以控制和管理的因素。在巴西，的确存在众多限制因素，例如，缺乏人力资源，也缺少久经考验的岸外船厂和各类供应链。这些问题不会在一夜之间解决。巴西通货膨胀率高，货币流通不稳定。因此，我们对巴西市场持谨慎的乐观态度，在战略上，不会在巴西投入过多。

在接受订单时，我们也非常谨慎，只会接受那些我们认为能够出色完成且赢利的订单。我们不希望因为接受无

法获利的项目而负荷过重。在制定合同、建设项目时，我们会非常小心，以免受到币值波动和成本上升的严重影响。

我们为赛特巴西建设的第一座半潜式钻油台提前48个月交付。此前，我们已向巴西石油公司交付了P-51号、P-52号和P-56号等浮式生产船，并已投付运营使用。

在巴西，我们是唯一一家证明了自己交付能力的船厂。我们已做好准备，且资源充足，能够克服生产力方面的限制，可以接受更多订单。我们还可以利用其它的船厂来完成部分工作。

问： 在岸外风力发电领域，吉宝有何发展计划？市场潜力及未来挑战如何？

我们不打算成为一个全方位的总承包商。然而，作为岸外与海事领域解决方案的领先供应商，相信我们能够在新兴的岸外风能领域创造更多价值，因为两种行业具有相似性。

自2010起，我们开始积极进入岸外风能市场，建设了两个项目，一个是电力变压器与维护平台，另一个是风能设备安装船Seafox 5号。2012年初，我们收购了岸外风能领域导管架基础系统的领先设计者——OWEC Tower AS 49.9%的股份。借助OWEC Tower在导管架基础系统设计方面的市场领先地位，结合自身在复合型产品制造方面的专长，我们可以提供经济、高效的基础系统。这也会增加我们在岸外风能设备安装领域提供的产品。我们将继续寻找机会，扩大我们在该领域提供的解决方案组合。

我们深知在进军岸外风能行业时，会遇到一些挑战。由于这一行业发展尚未成熟，且价值链的很多部分尚未实现标准化，因此，成本会较高。目前的欧元区债务危机可能会造成岸外风能发电场融资困难、电网连接被推迟。

由于岸外风能发电场生产的电力成本尚不能与传统发电成本相匹敌，这一行业的发展在很大程度上还依赖于政府补助。

然而，岸外风能行业的发展潜力巨大，尤其是在发达地区，如欧洲。截至2011年底，已安装岸外风能设备的总发电能力为3.8吉瓦。欧洲风能协会预测，2020年，欧洲岸外风能设备的发电能力将达到39吉瓦，2030年将达150吉瓦。2010至2020年间，对岸外风能发电场的投资预计会达到2090亿欧元。

1. 高级管理层通过定期的对话与集团各部门人才交流。
2. 我们在巴西建立了长期的合作伙伴关系。自1994年以来，吉宝已经交付19个重大项目，其中五项是在巴西远东船厂完成的。

问： 吉宝在卡塔尔的综合项目工程一直出现问题。吉宝可以从此项目中汲取哪些教训？

事后我们总结，我们低估了在新环境中开展此类大规模的设计、采购和施工项目时会遇到的困难。对于卡塔尔项目，我们在努力、谨慎地确保其正常进行，我们已在2011年为该项目进一步拨款。目前固体废物管理项目已完成，并已开始执行合同中为期20年的运营与维护工作。污水处理项目则还需要一段时间来完成。

问： 您对房地产业务前景有何看法？吉宝是否计划扩大在中国的房地产业务？吉宝如何降低其中的风险？

新加坡和中国的房地产市场降温措施，降低了消费者的购房热情。然而，考虑到本区域较好的经济发展前景和快速的城市化进程，我们仍然对这两个国家以及亚洲其它国家的房地产市场持乐观态度。

2011年12月，新加坡开始实行额外购房印花税（ABSD），这造成了外资对房地产投入和消费者对高端物业需求的短期低迷。然而，这一措施有助于促使房价与经济基本面保持一致，从长远来看，有利于房地产市场的稳定发展。新加坡的经济基本面强劲，因此仍是我们的主要市场之一。我们会继续寻找优质地块，例如那些靠近地铁站和学校、零售商店等各种便利设施的地块。

中国为了控制房地产市场、稳定房价，已于2011年出台了多项措施。2011年12月的数据显示，中国70个大中城市中有52个城市的房价价格月度环比下降。然而，房地产产值在中国国内生产总值中的比重占大约25%，随着人们对经济增长放缓的担忧不断攀升，某些有利于房地产市场的微调政策可能会出台。尽管中国2012年的经济增长预计会减慢，但仍会是推动亚洲地区经济发展的重要国家。另外，购房的渴望和中产阶级的兴起，会推动人们对高质量房屋的需求，尤其是发展中的城镇。

在过去几年中，吉宝置业进入中国市场的步伐逐渐加快。2007年，吉宝置业中国资产占吉宝置业总资产的17%；到2011年底，这一数字增加到了28%左右。在巩固中国市场的同时，我们会精心选择所要进入的城市和推出的产品，以便能够实现最大价值。我们在中国的战略为：进一步开拓吉宝已有业务的城市，利用已经建立的良好关系和吸取的经验教训走向成功。

问： 房地产业务部门正逐步扩大其在海外的商业地产。您对办公楼市场有何展望？

由于2012年新加坡新增办公楼供应有限，预计本地办公楼市场仍会保持稳定。对于其它亚洲国家来说，新加坡仍然是一个富有吸引力的商业门户。考虑到在新加坡的跨国企业对高质量办公楼的浓厚兴趣，预计甲级办公楼，尤其是地处中心地带的办公楼需求仍然强劲。



在过去两年中，吉宝置业和K-REIT亚洲都积极购买和开发海外商业建筑。

新加坡和中国政府推出的多项房地产降温措施，意味着拥有一个住宅地产与商业地产相平衡的产品组合，可以有效地帮助我们平稳度过不同市场的周期。

当前经济形势提供了良好的机会，让我们以合理价格购买优质地块。例如，中国首都北京严重缺少高质量的办公楼。今年1月份，我们通过收购一家公司部分股权在北京的中央商业区开发商项目，为我们在该市场提供了很好的立足点。

由于商业地产投资的回报周期较长，所以其竞争不像住宅地产那么激烈。我们一直在寻找好的投资机会，尤其是在已经建立业务的城市。

除了中国之外，我们还在越南的胡志明市开始了西贡中心综合项目的二期建设。

项目将在2015年适时完工，届时，越南将会迎来对高质量办公楼和零售商场的的需求高峰。

在印度尼西亚，我们正在重新建设雅加达国际金融中心第二座，拟将其建成一个47层的优质甲级办公楼，以满足随印尼经济复苏而出现的对高档办公楼的需求。

问： 您能否介绍一下中新天津生态城的最新状况？在未来几年中，此项投资预计可以获得哪些回报？

去年中新天津生态城（生态城）在很多方面都取得新进展。

目前一些公司已经入驻生态城，并开始运营。生态产业园的标准厂房可在2012年初移交给投资者。

2011年，我们的合资公司——中新天津生态城投资开发有限公司签署了20多项新协议，吸引了4亿9500万元人民币的投资，其中包括：与通用汽车签署的在生态城测试下一代电动联网概念车的备忘录、与松下签署的开发环保家用产品新技术的备忘录。几个总部位于新加坡的中小型企业也签署了协议，将生态城作为其进入中国市场的平台。

生态城还吸引了本区域多家高端房地产开发商，他们以项目强大的品牌推广为平台，展示环保家庭解决方案。

2011年底，第一批住宅已经移交给住户，起步区也新建了众多便利设施。例如：第一所国际学校已经完工，预计2012年底可以迎来第一批学生。到目前为止，生态城已经售出约4000套住宅。

生态城的规模之大、范围之广和复杂程度注定了它是一个长期项目，需要十到15年的时间完成。

虽然这一项目未能免受中国房地产降温措施的影响，但是由于生态城位于天津滨海新区，而滨海新区已经成为中国政府计划进一步发展的重要区域，因此我们对生态城的长期发展充满信心。



1. 我们会继续寻找优质地块，例如那些靠近地铁站和学校、零售商店等各种便利设施的地块。
2. 雅加达国际金融中心第一座将随第二座大楼的再建工程被重新改造成一个47层的优质甲级办公楼。

吉宝企业

战略方向

强化核心实力

- 致力打造卓越的执行力，为客户提供最优质的产品和解决方案。
- 通过投资研发项目，提升竞争优势，实现长期增长。
- 最大限度地促进人才培养、推动知识共享，以提高生产力。

拓展全球业务足迹

- 在集团强大的全球网络基础上，捕捉新商机。
- 充分发挥吉宝品牌价值，提高现有市场份额，开拓新市场。

发挥增长平台作用

- 最大限度地发挥业务部门间的协同作用和集体力量。
- 把握能够提升价值的机会。

岸外与海事



2012/2013年的工作重点

- 良好地执行项目，并且努力提高生产力。
- 继续开展研发工作，以进一步提升在所选市场的领导者地位。
- 探索在新的市场和相邻业务领域的机会。
- 维持谨慎的成本管理。
- 继续强调职业健康、安全和环境保护的工作。

基础设施



2012/2013年的工作重点

- 吉宝能源：提升在新加坡电力市场的份额，并进一步加强天然气和公用事业业务的综合平台。
- 吉宝组合工程：完成在卡塔尔和英国其余项目的建设。
- 吉宝组合工程：强化运营与维护能力。
- 吉宝电讯与通运：在中国的高增长地区拓展业务，并通过采用新技术提高服务品质。

房地产



2012/2013年的工作重点

- 选择性地在新加坡和海外收购地块。
- 监测市场，择时推出新项目。
- 拓展海外的商业项目组合。

投资



2012/2013年的工作重点

- k1创业：管理目前的资产组合，并以股东价值最大化为目标，适时变现这些资产。
- 第一通：继续提升在移动通信市场中的地位，并且把握新的国家光纤网络所带来的机遇，在新加坡寻找增长机会。

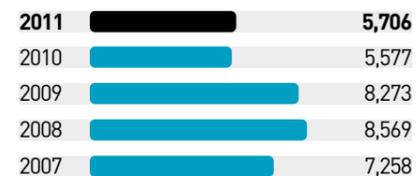
总营收 (百万新元)*



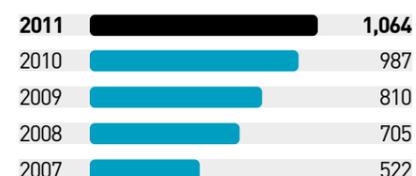
净利 (百万新元)*



总营收 (百万新元)



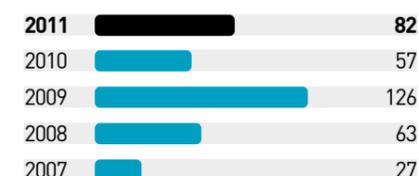
净利 (百万新元)



总营收 (百万新元)



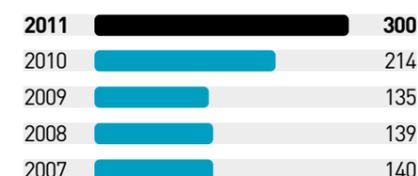
净利 (百万新元)



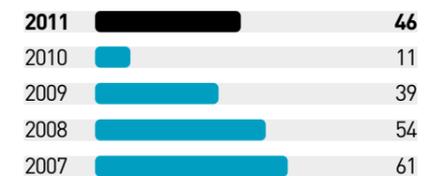
总营收 (百万新元)*



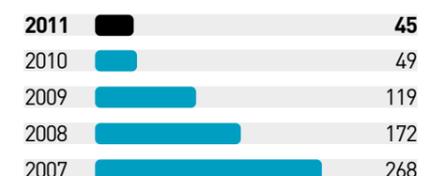
净利 (百万新元)*



总营收 (百万新元)



净利 (百万新元)



* 由于采纳了国际财务报告第115章条例，2007至2010年的财务数字已经过重新调整。

集团遍布全球的业务网络使我们的收入来源多元化，并且从“接近市场，接近客户”战略中获益。



100.82亿新元

2011财年总营收
得益于各业务部门的优异表现，
集团总营收较2010年增长10%。



15.53亿新元

北美



18.43亿新元

欧洲



2.37亿新元

印度



38.47亿新元

新加坡



0.93亿新元

日本和韩国



10.24亿新元

南美



6.16亿新元

中东



4.88亿新元

东盟其他地区



2.41亿新元

中国与香港地区



1.4亿新元

澳大利亚

公司管理和透明度

新加坡企业奖

吉宝置业

- 最佳董事会银奖(市值达10亿新元及以上的企业)

吉宝电讯与通运

- 最佳董事会金奖(市值介于3亿新元和10亿新元之间)

管理和透明度指数

- 在参选的657家公司中,吉宝企业和吉宝置业并列第三名,而吉宝电讯与通运则位列第17。

荣获新加坡证券投资者协会颁发的第十二届投资者选择奖

吉宝企业

- 最透明公司奖

吉宝置业

- 最透明公司(房地产类)第二名
- 在2011年度《投资者关系》杂志东南亚奖项评选活动中,吉宝企业和吉宝置业分别荣获行业最佳投资者关系奖(工业)和最佳整体投资者关系奖(中小型公司)。
- 在亚太房地产协会举办的2011年最佳实践奖评选活动中,吉宝置业荣获两项优秀奖(会计与财务报告类和企业监管类),以及成熟市场特别推荐奖。
- 在《金融亚洲》年度最佳管理公司排名评选活动中,吉宝企业获得了“最佳投资者关系”奖,同时被评为“最佳红利分配”公司。另外,在“最佳管理公司”和“最佳企业社会责任”组别中,吉宝企业也被投票选为最佳公司之一。
- 在2011年《亚洲货币》企业监管

排名评选活动中,吉宝企业在“新加坡最佳信息披露和透明度”中名列第一,在“新加坡最佳企业监管”组别中列居第二位,并在“新加坡最佳股东权益及平等待遇”中并列第二位。

- 总部设在美国的《机构投资者》杂志展开的投资者关系认知调查中,吉宝企业总裁朱昭明被评选为大型集团组别的最佳总裁。
- 吉宝置业因在金融、环境以及社会方面的卓越表现,被挪威金融机构Storebrand颁发“同类最佳(财务)奖”。

卓越业务

- 在2011年亚洲劳氏奖的评选活动中,吉宝船厂荣获“年度优秀船厂奖”。
- 在2011年《欧元杂志》房地产奖评选活动中,吉宝置业被评选为“新加坡最佳(综合)开发商”和“新加坡最佳办公楼开发商”。
- 在2011年亚洲海事奖评选活动中,吉宝船厂荣膺“优秀船舶修理厂奖”。
- 吉宝置业独夺特许公认会计师协会颁发的“新加坡2011年可持续发展报告大奖”。
- 吉宝置业入选“道琼斯可持续指数(DJSI)”(DJSI全球指数和DJSI亚太指数)。
- 吉宝置业成功跻身2012年企业可持续发展年鉴。在可持续发展方面起表率作用的全球2500家企业中,前15%的领先企业入选该年鉴。
- 吉宝置业被全球房地产可持续性标准(GRESB)基金授予“亚洲最佳

企业奖”。根据GRESB在环境方面的标准,吉宝置业还荣获“环保之星奖”。

- 在亚太地区人力资源管理奖大会上,吉宝企业荣获“人力资源创新实践机构奖”。
- 在新加坡人力资源奖的评选活动中,吉宝置业荣获企业社会责任人力资源实践优秀奖、区域/国际人力资源实践优秀奖(特别提名)、人才管理、人才保留与继任规划优秀奖(特别提名)。
- 吉宝控股的合资企业Quang Ba Royal Park(“广巴皇家公园合资公司”)被越南前主席授予二级劳动奖章。

- 在新加坡国际海事奖的评选活动中,吉宝岸外与海事荣获“卓越培训发展奖”。

另外,吉宝置业在多个项目中的卓越表现也受到了表彰:

- 在2011年世界不动产联盟新加坡房地产奖评选活动中,滨海湾雅居(Marina Bay Residences)和滨海湾金融中心(Marina Bay Financial Centre)一期分别荣获住宅(高层)和办公楼组别奖项。
- 在2011年的MIPIMAsia(亚洲国际房地产)奖项评选活动中,滨海湾金融中心一期荣获“多用途建筑金奖”和“参与者选择奖”。
- 在2011年的首届东南亚房地产奖评选活动中,海洋金融中心(Ocean Financial Centre)荣获“环保开发奖(东南亚)”。
- 在2011年的全球企业社会责任奖评选活动中,海洋金融中心荣获“优秀项目金奖”。

- 在2011年世界旅游奖评选活动中，仰光塞东纳酒店被评为缅甸优秀酒店。
- 在2011年世界旅游奖评选活动中，美娜多塞东纳酒店评选为缅甸优秀商务酒店。
- 在2011年首届东南亚房地产奖评选活动中，胡志明市的Estella荣获“公寓开发（越南）奖”。
- 在2011年珠江三角洲房地产奖的评选活动中，吉宝置业中国在广东省中山市的滨海住宅项目被《广州日报》评为最值得期待的开发项目。



环保奖

- 白沙浮坊办公楼（Bugis Junction Towers）、Equity Plaza（“资本大厦”）、GE大厦（GE Tower）、吉宝中心（Keppel Towers）、保诚大厦（Prudential Tower）、吉宝湾滨海俱乐部（Marina at Keppel Bay）、印度尼西亚的Jakarta Garden City（“雅加达花园城”）、无锡尚锦城（C1区）和Keppel Datahub（“吉宝数据中心”）荣获新加坡建设局环保成就金奖。
- 吉宝物流被弗若斯特沙利文公司评为最佳亚太地区本土绿色物流服务供应商。
- 在新加坡2011年新航-国家公园空中绿化奖评选活动中，首峰资金管理阿尔法投资合作伙伴在塞尔西街158号的产业荣获特等奖。
- 在香港举行的第7届亚洲船艇奖评选活动中，吉宝湾滨海俱乐部被评为年度绿色海事公司，也是亚洲首家获得澳大利亚滨海工业协会的清洁码头等级3级认证的滨海俱乐部。

- 吉宝区域供热供冷在樟宜商业园的区域供冷系统被能源创新计划办事处授予太阳能先锋称号。

企业公民

- 在新加坡2011年公益金奖评选活动中，吉宝远东荣获“五年杰出分享计划铂金奖”。吉宝远东和吉宝新满利荣获“分享计划铂金奖”，而吉宝物流和吉宝船厂荣获“分享计划金奖”。
- 吉宝企业、吉宝船厂、吉宝新满利、吉宝置业、吉宝物流和阿尔派工程服务荣获新加坡国防部颁发的国防合作伙伴功勋奖。
- 吉宝岸外与海事荣获卓越进步伙伴奖，以表彰其为经济和社会作出的巨大贡献。
- 越南胡志明市和河内市的Sedona Suites（“塞东纳雅轩”）酒店被《越南经济时报》授予“金龙奖”。
- 吉宝远东荣获2011年新加坡工程师学会友好奖。

安全

- 在2011年工作场所安全奖评选活动中，吉宝集团创纪录地收获了26个奖项。
- 在2011年亚洲劳氏奖的评选活动中，吉宝远东荣获“安全奖”。
- 在2011年的亚洲海事奖评选活动中，吉宝船厂荣获“安全奖”。
- 在新加坡船舶工业协会举办的第14届海事业工作场所安全和卫生创新会议上，吉宝远东和吉宝新满利分别荣获银奖和铜奖。

在2011年新加坡企业奖评选活动中，吉宝集团因其卓越的企业治理和透明度而受到认可。

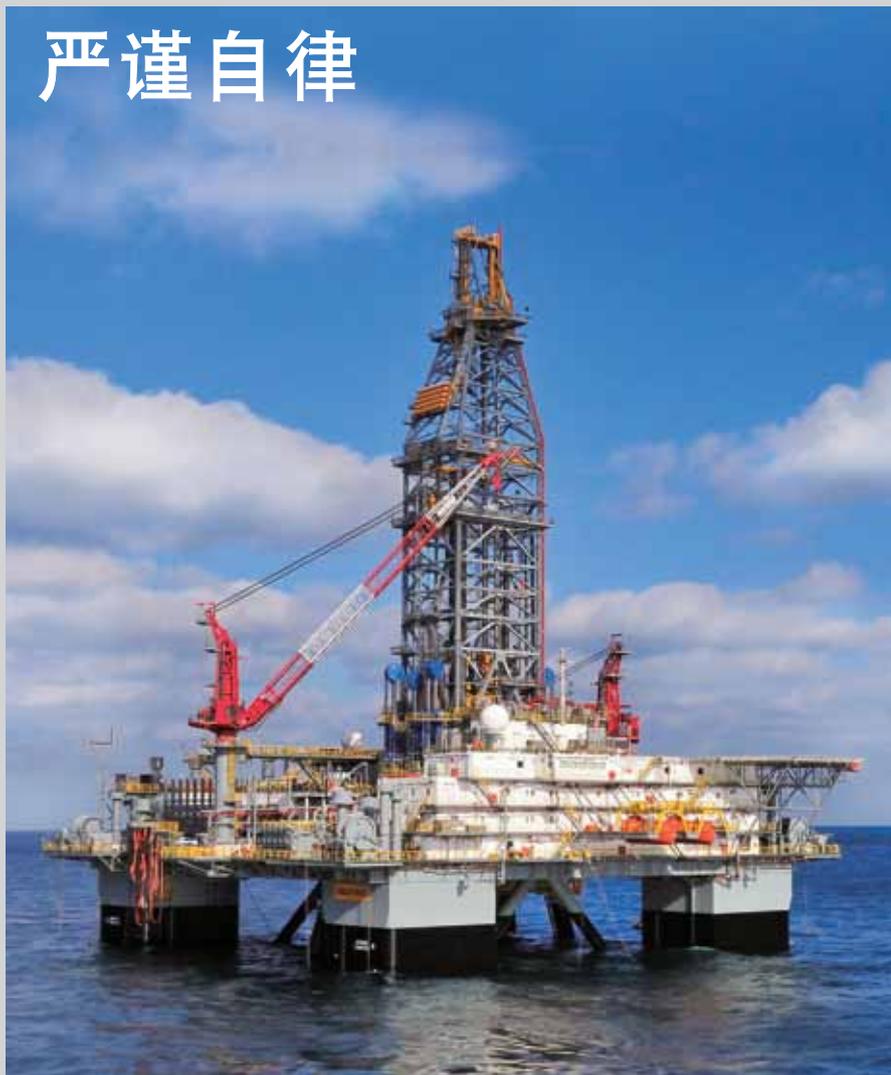
铸就 吉宝精神



战略决策



严谨自律



铸就吉宝精神

吉宝人充满热情，并致力于为利益相关者创造价值。在全体员工的不懈努力之下，吉宝将继续按照公司战略，顺利开展可持续发展的业务。



吉宝的发展和转型并非理所当然，而是在明确的战略目标指引下实现的。

吉宝的转型升级还体现了吉宝人的务实作风以及精益求精的工作态度。正是这份严谨踏实和孜孜不倦的作风让吉宝的领导层、业务以及普通员工向着既定目标大跨步前进，打赢了这场持久战，从而成就了吉宝今日的辉煌。

吉宝的企业文化以及价值观独树一帜，企业的核心竞争力逐步形成，并取得了持续发展。吉宝是一个名副其实的本土跨国企业，业务范围涉及全球30多个国家，良好地贯彻了我们的“接近市场，接近客户”的策略。

为建立起吉宝人所拥有的独特优势，保持吉宝强劲的表现，我们将吉宝精神总结为以下五点内容——稳健高效、战略决策、严谨自律、锐意进取及永续发展。

下面的特写未必详尽，但其中所举的例子让我们能够从吉宝多年以来的长足发展及其卓越表现当中，窥见和体会这五种难得的特质。

稳健高效

吉宝人向来谨言慎行，深谙企业资产以及其他各种资源的管理之道，实现利益相关者的利益最大化，按照客户的特殊要求定制最优质的产品和解决方案。

在吉宝的领导团队和全体员工的努力下，业务单位效益较好，业绩持续稳定。

当前全球金融经济有着太多的不确定性因素，在危机四伏的大环境下取得这些辉煌成就，实为难能可贵。

在过去的五年当中，吉宝所奉行的审慎的财务管理原则确保了集团的低负债率。其中，某些年份甚至还出现净现金状况。

1. 吉宝员工追求卓越表现的承诺为建设吉宝的品牌资产作出了贡献。
2. 2011年取得的创纪录的100亿新元新订单将让吉宝的船厂持续生产至2015年。

强大的资产负债表就像是一颗定心丸，让吉宝人从容应对反复无常的市场环境，完成集团的财务管理目标。财务上的灵活性以及稳定的现金流，使得吉宝能够在必要时通过合适的债务工具与到期时间组合，支持营运资本增加的要求及出现的潜在收购机会。

在过去的五年当中，吉宝的股东回报率均保持在15%以上。净利的增长势头良好，从2001年的2亿6700万新元，一跃成为2011年的14亿9100万新元，净利复合年均增长率达到19%左右。集团的经济增值同样实现了平稳的增长，从2001年的负4亿6700万新元，逐步提升至2011年的10亿2400万新元。

股东获得的投资回报率的稳健增长离不开吉宝健全的财务管理体系。全年每股股息已经从2001年的7.3分新元增长到了2011年的43分新元。2011年度的股东总回报比海峡时报指数股东总回报的基准水平高出8%。在过去的十年当中，吉宝股东总回报的复合年均增长率达到28%。这个数字远远超出了海峡时报指数6%的股东总回报复合年均增长率。

吉宝人对卓越产品及服务的一贯追求，使得吉宝的产品及服务达到世界一流水准，以质量可靠、安全系数高以及价值持久等特质享誉国际。

吉宝远东是高性能移动岸外钻油台的设计以及建造的领导者。在过去十年当中，新建的升降式钻油台中约半数由吉宝远东建造。特别值得一提的是，由吉宝的技术部门岸外科技开发小组开发的吉宝远东B级升降式钻油台已经成为行业的标准。

吉宝远东B级升降式钻油台是一款高效钻油平台，其安全性能以及环保指数均达到行业领先水平。吉宝远东B级升降式钻油台于2009年度获得了由新加坡工程师协会颁发的工程成就奖。仅2011年，吉宝就成功拿下16个吉宝远东B级升降式钻油台订单。



吉宝致力于提高吉宝远东B级升降式钻油台的工作性能，力争以创新理念进一步完善这项行业内的领先设计。为了满足行业对升降式钻油台更为强大的功能的迫切需求，促进更为恶劣的环境或者更深的地下环境中的碳氢化合物的探索和开发，吉宝对吉宝远东B级升降式钻油台积极开展改进工作。吉宝远东超B级升降式钻油台的研发同样获得了该重量级的新加坡工程师协会奖项。

吉宝的房地产业务同样以卓越品质著称。特别值得一提的是，我们的旗舰项目吉宝湾可谓是世界顶级的亲水区。作为吉宝湾32公顷亲水区的独家开发商，吉宝将致力于推进吉宝湾的长远发展。

小区规划尽善尽美，物业质量有口皆碑，旧时的船坞已经变身成为亲水区发展的典范，为南部地区增添无限的迷人动感魅力。吉宝已开发完成的吉宝湾佳丽比园以及吉宝湾映水苑获得无数嘉奖，受到了本地和国外的购房者、城市规划师、政府官员以及当地学术界人士的广泛而持久的关注。

战略决策

吉宝为利益相关者创造的价值离不开业务的持续增长，而吉宝在成长最初阶段所采取的果敢且颇具战略眼光的决策为业务的不断增长造就了坚实的基础。吉宝人探索的脚步已经跨出了国门，远远领先于新加坡的其他企业，真正践行了“接近市场，接近客户”的服务理念，充分利用作为行业先驱所拥有的种种优势。

20世纪70年代，为了满足当地对内陆航运的修理以及新建项目的迫切需求，吉宝集团在菲律宾建立了一家造船厂。这是吉宝所建立的第一家海外分支企业。目前，吉宝集团在菲律宾境内拥有两家造船厂，而它们的服务对象并不局限于菲律宾的国内市场，而开始涉足国际其他市场。从业务层面来看，吉宝集团在菲律宾的下属机构逐渐走



向了价值链的高端，开始参与各种改装与制造项目，协助本集团旗下的新加坡船厂完成大规模的复杂项目。

1990年，鉴于德克萨斯州布朗斯维尔位于墨西哥湾入口处的独特区位优势，吉宝集团收购了当地的一家造船厂，为墨西哥湾的海上钻油台提供便捷的服务。目前，吉宝美国远东已经成长为墨西哥湾首屈一指的岸外造船厂，能够按时、按预算、安全地为客户提供优质的钻油台。

在更远的阿塞拜疆，吉宝岸外与海事从1997年起即开始运营Caspian Shipyard Company（“里海船厂公司”）。该船厂也是里海区域的第一家跨国钻油台建造、修理和改造商，可提供专业的建造、维修以及改装服务。2003年，吉宝集团在哈萨克斯坦建立了里海船厂公司的姊妹公司——吉宝哈萨克斯坦。2010年3月，位于巴库的第三家造船厂破土动工，以满足里海区域日益增长的石油以及天然气产业的需求。2002年，吉宝开始在荷兰鹿特丹运营一家综合性的造船厂——Keppel Verolme（“吉宝Verolme”）。

2000年，吉宝收购了位于安格拉-杜斯雷斯的巴西远东船厂。这是巴西境内较早的造船业跨国收购。这些年来，吉宝的新加坡船厂为巴西远东船厂输送了大量的专业人才、先进技术以及可靠的作业流水线系统。令人欣慰的是，巴西远东船厂已经发展成为拉丁美洲最为重要的综合性岸外与海事设施，使我们有幸能够协助巴西政府实现发展石油天然气产业的宏伟计划。

2011年4月，我们在巴西圣卡塔琳娜收购了另外一座造船厂，把专业的造船技术带到巴西的岸外油田开发市场，满足巴西对岸外辅助船的需求。

在房地产领域，吉宝是率先走向区域化的第一批新加坡公司之一。

吉宝建成了越南首个国际领先的商业大楼——西贡中心。西贡中心位于胡志明市的中央商业区，从1993年开始一直是当地的地标性建筑物。随着胡志明市的人口逐渐壮大以及生活方式的改变，吉宝于2011年底开始建造西贡中心的二期工程。



早在1997年，昆明春城湖畔度假村项目便已破土动工。春城湖畔度假村屡获各项大奖的高尔夫锦标赛球场以及休闲别墅，大幅提升了春城湖畔度假村在高尔夫界的知名度。吉宝的城镇建设同样改善许多中国二线城市的生活。集团于2003年在四川省成都市推出的卓锦城项目是我们在中国的首次试水。到目前为止，成都的卓锦城共投资建设并售出6332套住宅。吉宝集团已经将这种综合城镇模式成功复制到印度尼西亚的雅加达市以及越南的胡志明市。

从2008年开始，吉宝集团带领新方财团与中方财团携手合作开发新中两国政府间的旗舰合作项目——中新天津生态城（生态城），并以50-50的比例组成合资公司——中新天津生态城投资开发有限公司，担任生态城项目的主要开发方。生态城旨在建设一座可复制、可推广和可实行的可持续发展典范，满足中国城市化的需求。

除了地理因素之外，吉宝集团在过去的几十年当中，还有积极地选取和审视现有业务范围，为企业能够获得稳定而可持续的回报奠定基础。

1978年，吉宝集团首次涉足金融服务领域，为海事承包商提供代理融通业务。1990年，吉宝集团收购了一家银行，代理融通业务得到了进一步加强，并于1993年完成了该银行的上市目标。而后，这家银行以及金融服务分支机构经过多年发展和历练成为吉宝集团的重要盈利支柱之一。在2001年战略性精减业务之后，吉宝集团迈出了勇敢但也颇具争议性的一步，出让了占集团盈利接近一半的银行和金融业务分支的所有股权。吉宝利用该交易所得资金实现了岸外与海事务的私有化和一体化，并使之成长为现今集团的主要业务。

1999年，吉宝集团收购了新加坡石油公司77%的股份，正式涉足石油与天然气行业，旨在借助新加坡石油公司这一上市公司的成熟平台，完成集团的能源业发展目标。在过去的十多年里，吉宝集团已将新加坡石油公司打造成优质能源产品的可靠供应商，而新加坡石油公司的业务范围也更为多样化，开始从事价值链上游的石油探索以及开采业务。2009年，吉宝集团将77%的

新加坡石油公司股份如数出售给中国石油天然气股份有限公司。这笔收益巩固了我们的财政实力，并让我们更具灵活性，以捕捉商业机会，为我们的股东及创造更多的价值。

1. 我们在巴西广受好评的船厂能够提供满足当地含量要求的增值解决方案。
2. 吉宝旗下地理位置优越的办公楼继续提供良好租金回报，并有潜力获得更高的租金。

在过去的十年当中，吉宝集团成功驾驭了岸外与海事及房地产两大业务的商业周期。包括发电与天然气、环境工程、物流与数据中心业务的基础设施业务可带来稳定的常规收入，并且充分把握城市化以及经济发展的宏观趋势所带来的机遇。最近几年，吉宝集团成功组建了两家信托公司并完成了这两家公司的上市目标。这两家信托公司分别是K-REIT亚洲以及佳绿信托。在优化资金配置和释放资本价值的同时，为那些对固定收入资产感兴趣的投资者提供稳定的投资对象。

严谨自律

吉宝集团坚信，企业的业务壮大及可持续发展离不开管理者对企业治理的不懈追求。

对于吉宝集团而言，企业治理并不仅限于2005年企业监管守则的相关内容。本着对股东负责的原则，吉宝人不遗余力地为股东创造和提供最大化的可持续价值。

吉宝的企业治理离不开高效、强大且独立的董事会在各项管理工作的积极参与。我们的董事会包括八位独立董事、九位非执行董事以及三位执行董事。正是这些董事为吉宝集团的企业治理贡献自己的智慧、力量以及经验财富。

在连续三年获得金圈奖之后，吉宝企业于2009年成功入选名人堂，被新加坡证券投资者协会誉为“最透明公司”。吉宝置业还多次获得新加坡证券投资者协会“投资者之选”奖项房地产类别中的“最透明公司”的称号。

吉宝集团所贯彻的极为严苛的风险管理方针提升了本公司的操作弹性。在管理过程当中，对风险管理系统所负有的强烈使命感以及数年来积累的风险管理经验使得吉宝集团能够轻松应对不断变化的商业环境，抓住难得的发展机遇。





吉宝集团在实施项目管理以及执行过程当中同样恪守类似的严谨态度。

2011年，吉宝的船厂成功地完成了41个大型项目。这些大型项目的运作背后是日新月异的生产力水平、一丝不苟的项目管理以及项目团队在确保施工安全的前提下，保质保量完成整个项目的坚定决心。例如，两座DSS™38 半潜式钻油台当中的第二座——阿尔法之星号，提前四个月移交给巴西的Queiroz Galvão Óleo e Gás (QGOG)，整个施工过程当中从未出现任何损失工时的事故。我们的努力得到了QGOG的广泛认可，而吉宝远东则因此获得了800万美元的额外奖金。

在日常运营当中，吉宝集团始终致力于实现健康、安全与环境方面的高标准。

吉宝企业是第一家成立董事会安全委员会的上市公司。董事会安全委员会的责任范围在于审核和制定各个业务单位之间的安全政策。

吉宝集团与安全管理专业机构杜邦安全管理咨询展开了一个为期三年的项目，以杜邦在新加坡运营的标准来要求吉宝集团开启安全之旅。我们的造船厂在日常工作中践行严格的安全标准，即使在合同订单达到高峰时也不例外。



1. 吉宝员工坚信——安全生产，人人有责！
2. 吉宝组合工程在交付卡塔尔的市政固废处理中心后，开始了中心的运营和维护工作。
3. 由吉宝远东带领的吉宝岸外业务，是高性能移动式岸外钻油台的设计和建造行业的领导者。



除了在安全领域的卓越表现之外，吉宝岸外与海事同样致力于与业界朋友们分享最佳实践，提高本区域的石油天然气、岸外与海事产业的安全标准。2011年，吉宝集团接待了来自东盟各国参加安全高级研讨会的东盟石油理事会代表。

锐意进取

吉宝人一贯致力于推进吉宝的持续发展。

2011年，吉宝集团投资将近2050万新元，支持雇员的培训以及职业发展。新加坡的每一位员工都接受了为期62小时的培训，而全球员工的平均培训时间为30小时。

我们的努力带来了累累硕果。以每位员工带来的增值总量来衡量的生产力水平已经从2007年的7万新元/人提升到如今的10.5万新元/人。

在我们的船厂，项目的良好执行依然被视为首要任务。吉宝岸外与海事于2010年成立了生产力专责小组，在各个层次水平寻找更新且更为合适的提高工作效率的方式。2011年，吉宝集团

投资1亿6000万新元改善船厂的硬件设施，提高船厂的生产能力。

二十个造船厂以及办事处所组成的业务网络提升了吉宝集团的生产能力。我们的工作流程以及系统使得位于不同时区的工程中心能够协同工作，以极高的工作效率，全天候地完成项目。此外，新型三维工具以及数据管理系统的应用，使得新加坡的工程师能够与其他国家的同事们互相审核对方的设计和图纸。与此同时，我们还能与位于中国、印度尼西亚以及菲律宾的船厂同心协力完成大型生产项目，加速钻油台模块的制造以及装置的配备，大幅度减少建造所需的时间。

在吉宝集团的物流业务当中，中国广东省佛山市河港的集装箱吞吐量在近年取得了长足的发展。2011年，吉宝物流佛山以28万8000个标准箱刷新了吞吐量的记录。吉宝集团投入大量的人力、物力和财力购买先进的物流设备，提高港口的自动化水平，改善项目执行流程，实现技术的改装升级，进而提升港口的运作效率。

无论是在快速上升时期，还是在经济萧条时期，吉宝集团的工作重心始终停留在技术革新以及研发之上，不偏不倚。技术的不断革新是我们的产品以及服务实现突破的动力来源之一。吉宝人早已意识到我们的解决方案不仅应当富有创新性，而且能够积极应对所经营业务以及所涉足产业需求的变化。更为重要的是，这些解决方案应当具有商业可行性和可扩展性。

吉宝人对创新精神的执着追求使得我们不安于舒适的现状，积极探索新的阵地，例如研发适用于北极的技术以及岸外风力发电技术。早在2008年，吉宝岸外与海事就已经向卢克石油公司交付了亚洲的首两座破冰船。

最近，吉宝岸外与海事还与康菲石油合作，设计并首创适合于北极海域的抗冰型升降式钻油台。

为了能够涉足日益增长的岸外风力发电行业，吉宝集团正致力拓展我们的解决方案，以应用于岸外风力发电机组安装船以及岸外风力发电机组基础。



1. 吉宝物流佛山在2011年实现了创纪录的集装箱吞吐量。
2. 生态城特意选址于自然条件较差、缺水的非耕地上，以展示如何通过仔细的规划集合生态环保解决方案，实现可持续发展。
3. 吉宝不断通过精确的配置寻找方法降低其数据中心能耗，包括所使用的设备类型。

永续发展

在吉宝集团，吉宝人始终相信，只要我们认真履行对股东、企业员工、客户群体、供应商、政府机构以及企业所在的社区所肩负的责任和义务，我们便能为吉宝集团带来良好声誉以及长期的发展。

世界各国均致力于寻求更为新颖和有效的解决方案，以应对水处理和水资源再生、固废处理以及城市化进程、人口增长和经济发展所带来的各种挑战。全球城市化进程势不可挡，对能源的需求日益增加，也给吉宝集团带来良好的发展前景，特别是环境工程以及可持续发展领域。

2004年，吉宝集团成功组建吉宝科技咨询领导小组，作为吉宝集团技术革新的主要领导力量以及核心平台。

这支由商业精英、资深技术人员以及产业专家组成的吉宝科技咨询领导小组对产品研发、测试以及各个业务的新产品和服务的市场化提供宝贵建议和意见。

吉宝科技咨询领导小组日常业务的开展，离不开我们卓越中心的协助——吉宝岸外与海事科技中心以及吉宝环境科技中心。这两个中心的建立旨在增强企业的研发能力，倡导创新精神，鼓励和完成运用研究以及产品/流程发展，参与行业技术展望，创造战略性优势，加强企业的抗风险能力。

此外，吉宝集团还参与到全球充满生机、宜居、可持续发展的城市社区的建设活动当中，贡献自己的一份力量。

在生态城，吉宝集团的业务单位也积极参与到这项标志性的双边合作项目中。吉宝区域供热供冷将高效节能的区域供热供冷系统技术引入生态城的建设当中，而吉宝置业在吉宝·季景华庭的首批生态住宅将以绿色环保以及节能技术，提倡可持续发展的生活方式。

在新加坡，吉宝组合工程负责运营吉宝西格斯乌鲁班丹新生水厂，即新加坡的第四座新生水厂（该水厂的

供水能力超过前三座新生水厂的供水能力之和。前三座水厂分别位于勿洛、克兰芝以及实里达）。吉宝组合工程负责运营新加坡一半的垃圾焚烧发电厂，因此在新加坡的固废处理当中扮演了重要角色。通过运营圣诺哥垃圾焚烧发电厂和大士垃圾焚烧发电厂，吉宝组合工程能够处理新加坡将近一半需要焚烧的固废。

与传统的办公楼相比，数据中心的能源密集度可高出40余倍。在设计以及管理我们的数据中心时，吉宝电讯与通运关心的重点莫过于能源效率。吉宝集团在为客户提供高效服务方面的努力也获得了肯定，被新加坡资讯通信发展管理局授予绿色数据中心标准SS564认证。

岸外与海事部门同样不甘落后。吉宝岸外与海事的诸多设计都获得了专利，比如拥有多种重量级环保特点的半潜式钻油辅助平台等。2009年，吉宝的半潜式钻油辅助平台设计一举夺得东盟杰出工程成就奖以及新加坡工程师协会工程奖。

董事报告

截至2011年12月31日之财政年

董事会成员呈递截止于2011年12月31日的财政年度的董事报告、经审核的集团综合财务报表以及公司资产负债表。

1. 董事

在本报告之日，公司董事会成员为：

李文献（董事长）
林福山（副董事长）
朱昭明（总裁）
孙欧灵
朱良志
温金鸞（女）
苏庆赞
杨康海
陈逸嘉
赵亮溪
张顺和
唐钟雄

2. 审计委员会

董事会审计委员会由五名独立董事组成。审计委员会的成员包括：

林福山（主席）
朱良志
温金鸞（女）
杨康海
赵亮溪

审计委员会根据《公司法》履行其职责，其主要职责包括：

- 审核公司外部审计机构和内部审计机构提交的审计计划、报告，并考查管理层针对意见与建议采取的措施/执行的政策的有效性；
- 审核公司管理人员为审计机构提供的协助；
- 独立审核季度财务报告和年终财务报告；
- 审核财务、运营与遵规管理制度的有效性；
- 每年审查外部审计机构的独立性和客观性；
- 审查外部审计机构提供的非审计服务的性质与范围；
- 每年与外部审计机构和内部审计机构召开至少一次会议（无管理人员出席）；
- 确保内部审计机构资源充足，且在公司有一定地位（每年应至少审核一次）；
- 审核利益相关者的交易；
- 在审计委员会职权范围内调查所有有必要调查之事项。

审计委员会建议在即将召开的股东年度大会上，重新委任德勤会计师事务所为公司的外部审计机构。

3. 允许董事获得股票或债券之安排

无论是在财政年度结束时，还是在财政年度期间，公司无任何安排允许公司董事通过获得公司或其它法人团体的股票或债券（吉宝企业有限公司期权激励计划、吉宝企业有限公司限制性股票激励计划（KCL RSP）和吉宝企业有限公司股票激励计划（KCL PSP））除外而获益。

4. 董事的股票和债券权益

公司根据《公司法》第 164 章节的条例而保留的董事股票登记簿，截止到财政年度结束时，除以下权益之外，董事会无任何成员具有公司及相关企业的任何其它股票或债券权益：

	2011年 1月1日	截至 2011年 12月31日	2012年 1月21日
吉宝企业有限公司			
(普通股)			
李文献	20,000	33,000	33,000
林福山	9,000	43,200	43,200
朱昭明	2,321,666	3,114,832	3,114,832
朱昭明 (认定权益)	200,000	220,000	220,000
孙欧灵	99,000	112,200	112,200
朱良志	9,000	14,000	14,000
温金鸞 (女)	49,000	57,200	57,200
温金鸞 (女) (认定权益)	40,000	44,000	44,000
苏庆赞	9,626	13,888	13,888
苏庆赞 (认定权益)	26,172	28,789	28,789
杨康海	1,750	9,225	9,225
杨康海 (认定权益)	20,000	32,000	32,000
陈逸嘉	-	825	825
赵亮溪	-	25,825	25,825
张顺和	4,088,332	4,786,795	4,786,795
唐钟雄	1,659,582	1,903,540	1,903,540
(期权)			
朱昭明	1,770,000	1,441,000	1,441,000
张顺和	2,530,000	2,530,000	2,530,000
唐钟雄	1,580,000	1,528,000	1,528,000
(2010年之后交付的受限股票之未承兑股票)			
朱昭明	150,000	110,000	110,000
张顺和	100,000	73,370	73,370
唐钟雄	90,000	66,000	66,000
(2011年之后交付的受限股票之或有奖励股票)¹			
朱昭明	-	140,000	140,000
张顺和	-	90,000	90,000
唐钟雄	-	90,000	90,000
(2010年发行、2012年之后交付的绩效股之或有奖励股票)²			
朱昭明	300,000	330,000	330,000
张顺和	200,000	220,000	220,000
唐钟雄	180,000	198,000	198,000
(2011年发行、2013年之后交付的绩效股之或有奖励股票)²			
朱昭明	-	280,000	280,000
张顺和	-	180,000	180,000
唐钟雄	-	180,000	180,000

4. 董事的股票和债券权益 (续)

	2011年 1月1日	截至 2011年 12月31日	2012年 1月21日
吉宝置业有限公司			
(普通股)			
朱昭明	102,204	500,000	800,000
朱良志 (认定权益)	800,000	800,000	800,000
苏庆赞 (认定权益)	95	95	95
杨康海 (认定权益)	10,000	10,000	10,000
陈逸嘉	11,400	11,400	11,400
赵亮溪	-	100,000	100,000
吉宝电讯与通运有限公司			
(普通股)			
林福山	-	-	132,000
张顺和	28,000	28,000	28,000
吉宝房地产投资信托			
(单位)			
林福山	494,000	1,717,000	1,967,000
朱昭明	2,635,000	5,899,250	5,899,250
苏庆赞 (认定权益)	10	10	10
杨康海 (认定权益)	250,000	100,000	100,000
张顺和	-	-	600,000
Keppel Structured Notes Pte Limited (“吉宝结构性票据私人有限公司”)			
(2011年到期的商品挂钩担保债券系列 1 (新元))			
张顺和	\$100,000	-	-
吉宝菲律宾控股			
(B股/1比索)			
朱昭明	2,000	2,000	2,000
张顺和	2,000	2,000	2,000

¹ 发行股票的实际数可能为零或注明数量，具体取决于预定绩效目标的实现情况。

² 发行股票的实际数可能在零和注明数量的150%之间，具体取决于预定绩效目标的实现情况。

5. 董事接受或获权接受契约权益

自财政年度开始起，无任何董事因公司或相关企业与董事、董事作为成员的公司或董事存在显著经济利益的公司缔结合同，以接受或获权接受根据《公司法》第 201(8) 章节须披露的权益，下列权益除外：1) 在财务报表附注中披露的权益；2) 在《企业治理报告》中披露的、作为公司董事应得的工资、奖金及其它利益。

6. 公司期权

财政年度期间，未授予普通股（“股票”）期权。财政年度期间，因行使期权而发行 15,064,000 股，认购 808,200 股的期权注销。财政年度结束时，共有 41,616,020 股期权股票，如下：

期权数量							
授予日期	结算日 2011年 1月1日	行权	注销	为派发 红利 所作 份额调整	结算日 2011年 12月31日	行权 价格*	到期 日期
12.08.04	70,000	(70,000)	-	-	-	\$3.01	11.08.14
11.02.05	345,000	(354,500)	-	26,000	16,500	\$3.81	10.02.15
11.08.05	807,000	(360,000)	-	58,700	505,700	\$5.46	10.08.15
09.02.06	1,440,000	(767,800)	-	71,300	743,500	\$5.60	08.02.16
10.08.06	2,805,000	(1,232,800)	(4,400)	173,500	1,741,300	\$6.75	09.08.16
13.02.07	4,822,000	(1,998,930)	(28,400)	309,130	3,103,800	\$8.09	12.02.17
10.08.07	6,431,000	(49,700)	(201,200)	635,500	6,815,600	\$11.56	09.08.17
14.02.08	6,210,000	(1,885,900)	(46,600)	455,970	4,733,470	\$8.85	13.02.18
14.08.08	7,252,000	(1,782,470)	(107,100)	559,600	5,922,030	\$9.12	13.08.18
05.02.09	7,502,000	(5,666,100)	(8,600)	272,020	2,099,320	\$3.46	04.02.19
06.08.09	7,832,000	(774,000)	(163,300)	765,900	7,660,600	\$7.25	05.08.19
09.02.10	7,875,000	(121,800)	(248,600)	769,600	8,274,200	\$7.28	08.02.20
	<u>53,391,000</u>	<u>(15,064,000)</u>	<u>(808,200)</u>	<u>4,097,220</u>	<u>41,616,020</u>		

* 为2011年十送一红股发行进行了调整

参与计划的公司董事信息：

董事	财政年度 期间 授予的 期权	计划开始至 财政年度 结束期间 授予、调整的 期权总和	计划开始至 财政年度 结束期间 行使的 期权总和	计划开始至 财政年度 结束期间 失效的 期权总和	为派发 红利股所 所作调整	截至 财政年度 结束时 发行的 期权总和
朱昭明	-	5,430,000	3,569,250	573,750	154,000	1,441,000
张顺和	-	5,730,000	2,879,250	573,750	253,000	2,530,000
唐钟雄	-	3,774,200	1,984,200	410,000	148,000	1,528,000

根据计划未将任何期权授予公司控股股东或其关联方。

7. 董事接受或获权接受契约权益

公司股东于 2010 年 4 月 23 日在临时股东大会上批准了 KCL RSP 和 KCL PSP。

财政年度期间，KCL RSP 授予的或有股票为 4,175,900 股，KCL PSP 授予的或有股票为 640,000 股。财政年度期间，KCL RSP 和 KCL PSP 发行的股票数量分别为 3,757,966 股和零股。财政年度期间，KCL PSP 将 68,000 股或有股票调整为了红利股。财政年度期间，KCL RSP 中的 1,255,541 股股票被承兑。财政年度期间，KCL RSP 中的 240,945 股已发行但未承兑股票被调整为红利股。财政年度期间，KCL RSP 中的 108,223 股股票被注销。财政年度结束时，KCL RSP 共有 4,158,177 股或有股票、2,652,870 股未承兑股票，KCL PSP 共有 1,388,000 股或有股票，如下：

或有奖励股票：

授予日期	股票数量					
	结算日 2011年1月1日	或有 奖励股票 授予	发行	注销	为派发 红利股 所作调整	结算日 2011年12月31日
KCL RSP						
30.06.10	3,757,966	-	(3,757,966)	-	-	-
30.06.11	-	4,175,900	-	(17,723)	-	4,158,177
	<u>3,757,966</u>	<u>4,175,900</u>	<u>(3,757,966)</u>	<u>(17,723)</u>	<u>-</u>	<u>4,158,177</u>
KCL PSP						
30.06.10	680,000	-	-	-	68,000	748,000
30.06.11	-	640,000	-	-	-	640,000
	<u>680,000</u>	<u>640,000</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>68,000</u>	<u>1,388,000</u>

已发行但是未承兑奖励股票：

授予日期	股票数量					
	结算日 2011年1月1日	发行	承兑	注销	为派发 红利股 所作调整	结算日 2011年12月31日
KCL RSP						
30.06.10	-	3,757,966	(1,255,541)	(90,500)	240,945	2,652,870

参与KCL RSP和KCL PSP的公司董事信息：

或有奖励股票：

董事	财政年度 期间 授予的或有 奖励股	计划开始至 财政年度 结束时 授予的 奖励股票 总和	自计划 开始至 财政年度 结束发行的 奖励股票 总和	为派发 红利股 所作调整	截至 财政年度 结束时 未发行的 奖励股票总和
KCL RSP					
朱昭明	140,000	290,000	(150,000)	-	140,000
张顺和	90,000	190,000	(100,000)	-	90,000
唐钟雄	90,000	180,000	(90,000)	-	90,000
KCL PSP					
朱昭明	280,000	580,000	-	30,000	610,000
张顺和	180,000	380,000	-	20,000	400,000
唐钟雄	180,000	360,000	-	18,000	378,000

已发行但未承兑奖励股票：

董事	计划开始至 财政年度 结束时 发行的 奖励股票 总和	自计划 开始至 财政年度 结束承兑的 奖励股票 总和	为派发 红利股 所作调整	截至 财政年度 结束时已发行 但未承兑的 奖励股票 总和
KCL RSP				
朱昭明	150,000	(50,000)	10,000	110,000
张顺和	100,000	(33,300)	6,670	73,370
唐钟雄	90,000	(30,000)	6,000	66,000

未将任何或有奖励股票授予公司控股股东或其KCL RSP和KCL PSP中的关联方。

财政年期间，根据KCL RSP和KCL PSP，朱昭明收到420,000股股票（或有奖励股票总和的8.7%）、张顺和收到270,000股股票（或有奖励股票总和的5.6%），唐钟雄收到270,000股股票（或有奖励股票总和的5.6%），除此之外，其他员工收到的股票数量均未达到或有奖励股票总和的5%。

8. 附属公司期权和股票计划

公司附属公司期权和股票计划的详细信息:

(a) 吉宝置业有限公司 (“吉宝置业”)

财政年度结束时, 吉宝置业有限公司共有131,936,509股未发行期权股票。其中包括: 本金3亿美元的 2.5%可转换债券, 该债券将在2013年到期, 转换价格为每股5.58美元; 本金5亿美元的1.875%可转换债券, 该债券将于2015年到期, 转换价格为每股6.72美元; 以及“吉宝置业期权激励计划”中的3,768,308股股票期权。另外, 财政年度结束时, “吉宝置业限制性股票激励计划”共有571,000股未承兑股票、922,200股或有股票, “吉宝置业股票激励计划”共有1,180,000股或有股票。期权和期权计划的详细信息与条款已公布在吉宝置业有限公司董事报告中。

(b) 吉宝电讯与通运有限公司 (“吉宝电讯与通运”)

财政年度结束时, 吉宝电讯与通运共有1,580,000股“吉宝电讯与通运期权激励计划”相关的未发行期权股票。另外, 财政年度结束时, “吉宝电讯与通运限制性股票激励计划”共有316,000股未承兑股票、604,000股或有股票, “吉宝电讯与通运股票激励计划”共有360,000股或有股票。期权和期权计划的详细信息与条款公布在了吉宝电讯与通运有限公司的董事报告中。

(c) K-REIT亚洲管理有限公司 (“KRAM”)

财政年度结束时, 根据“KRAM限制性单位激励计划”授予K-REIT亚洲的单位中有47,000个未承兑单位、121,500个或有单位, 根据“KRAM单位激励计划”授予300,000个K-REIT亚洲或有单位。授予将通过KRAM拥有的K-REIT亚洲单位完成。单位计划的详细信息与条款公布在吉宝置业有限公司董事报告中。

9. 审计机构

审计机构德勤会计师事务所表示愿意再次接受委任。

代表董事会



朱昭明
总裁



张顺和
高级执行董事

2012年2月27 日于新加坡

董事声明

截至2011年12月31日之财政年

作为吉宝企业有限公司的董事，我们二人——朱昭明和张顺和，在此声明，董事认为第131页至第203页的集团综合财务报表和公司的资产负债表及权益变动表*，真实而客观地反映了集团与公司在2011年12月31日的运营状况，以及截至上述日期之财政年与本声明发布之日时的集团2011年财政年度业绩，权益变动和现金流及公司的权益变动。因此，合理的证据表明，公司有能力和偿付其到期债务。

代表董事会



朱昭明
总裁



张顺和
高级执行董事

2012年2月27日于新加坡

* 关于集团综合财务报表和公司的资产负债表及权益变动表，请参见吉宝企业2011年股东报告英文版“Keppel Corporation Limited Report To Shareholders 2011”第131页至第203页。本摘要仅收录集团和公司的资产负债表以及集团的综合损益表和全面收益综合报表，请参见本册的第40页至第42页。

资产负债表

截至 2011年12月31日

	集团			公司	
	2011年 12月31日 \$'000	2010年 12月31日 \$'000 重新调整后的 财务数字	2010年 1月1日 \$'000 重新调整后的 财务数字	2011年 12月31日 \$'000	2010年 12月31日 \$'000
股本	1,016,112	906,409	832,908	1,016,112	906,409
储备资本	6,374,270	5,508,975	4,939,957	4,193,452	3,783,517
股本和储备资本	7,390,382	6,415,384	5,772,865	5,209,564	4,689,926
非控股股东权益	3,800,674	2,866,384	2,614,242	-	-
动用资本	11,191,056	9,281,768	8,387,107	5,209,564	4,689,926
反映于:					
固定资产	2,715,517	2,243,150	2,157,172	4,080	5,120
投资物业	4,610,107	3,207,539	3,051,247	-	-
子公司	-	-	-	3,928,160	3,580,409
联营公司	4,232,047	3,586,904	2,651,068	-	55
投资	310,759	299,896	152,046	-	-
长期资产	267,060	28,646	547,665	339	360
无形资产	98,573	107,676	90,118	-	-
	12,234,063	9,473,811	8,649,316	3,932,579	3,585,944
流动资产					
未收款之存货 及在制品	6,218,945	3,940,126	2,877,664	-	-
应收款项自:					
- 子公司	-	-	-	2,204,813	1,732,273
- 联营公司	403,775	305,162	287,922	1,483	2,575
债务人	2,027,933	1,958,993	1,727,099	78,164	82,416
短期投资	577,400	536,872	456,515	-	-
银行结余、存款和现金	3,020,454	4,245,990	2,935,787	1,621	207,073
	12,248,507	10,987,143	8,284,987	2,286,081	2,024,337
流动负债					
债权人	5,323,267	4,342,963	4,051,972	234,396	138,435
在制品需付 款项	1,863,881	1,638,193	1,683,392	-	-
拨款	77,674	83,586	68,856	-	-
应付款项至:					
- 子公司	-	-	-	229,852	241,792
- 联营公司	63,918	180,609	168,186	-	-
银行贷款	808,475	391,764	839,117	17,668	9,047
税项	478,911	455,079	428,515	22,244	26,147
银行透支	-	736	1,668	-	-
	8,616,126	7,092,930	7,241,706	504,160	415,421
净流动资产	3,632,381	3,894,213	1,043,281	1,781,921	1,608,916
非流动负债					
贷款	4,068,696	3,675,968	918,410	500,000	500,000
递延税	606,692	410,288	387,080	4,936	4,934
	4,675,388	4,086,256	1,305,490	504,936	504,934
净资产	11,191,056	9,281,768	8,387,107	5,209,564	4,689,926

综合损益表

截至2011年12月31日之财政年

	2011 \$'000	2010 \$'000 重新调整后的 财务数字
营业额	10,082,467	9,139,608
材料及分包成本	(6,273,001)	(5,767,767)
人员成本	(1,432,889)	(1,367,077)
折旧及摊销	(208,571)	(188,633)
其他营业费用	(270,699)	(259,820)
营业利润	1,897,307	1,556,311
投资收益	24,589	7,946
利息收入	113,982	111,350
利息支出	(98,230)	(64,701)
联营公司股权收益	239,772	278,211
不包括例外项目税前利润	2,177,420	1,889,117
例外项目	1,135,282	661,101
税前利润	3,312,702	2,550,218
税项	(640,506)	(560,060)
年度利润	2,672,196	1,990,158
归属于：		
公司股东		
不包括例外项目收益	1,491,214	1,307,132
例外项目	349,298	203,932
	1,840,512	1,511,064
非控股权益	831,684	479,094
	2,672,196	1,990,158
每股收益		
不包括例外项目		
- 基本 (分新元)	83.8	74.3
- 摊薄 (分新元)	83.0	73.8
包括例外项目		
- 基本 (分新元)	103.5	85.9
- 摊薄 (分新元)	102.4	85.3
每股分红		
已付中期股息 (分新元)	17.0	14.5
拟派期末股息 (分新元)	26.0	23.7
全年股息分派 (分新元)	43.0	38.2

全面收益综合报表

截至2011年12月31日之财政年

	2011 \$'000	2010 \$'000 重新调整后的 财务数
年度利润	2,672,196	1,990,158
可供出售资产		
– 年内公允价值变动	(146,669)	130,996
– 变现并转移至损益表	(18,906)	1,663
现金流对冲		
– 税后年内公允价值变动	(116,932)	(1,247)
– 变现并转移至损益表	10,725	(47,508)
外汇换算		
– 年内汇兑差额	15,617	(100,559)
– 变现并转移至损益表	(4,077)	10,013
联营公司其他全面收益（支出）份额	(13,880)	3,133
税后本年度其他全面收益（支出）	(274,122)	(3,509)
本年度全面收益总额	2,398,074	1,986,649
归属于:		
公司股东	1,570,211	1,547,122
非控股权益	827,863	439,527
	2,398,074	1,986,649

董事会成员

李文献 (董事长)
林福山 (副董事长)
朱昭明 (总裁)
孙欧灵
朱良志
温金鸞 (女)
苏庆赞
杨康海
陈逸嘉
赵亮溪
张顺和
唐钟雄

审计委员会

林福山 (主席)
朱良志
温金鸞 (女)
杨康海
赵亮溪

薪酬委员会

林福山 (主席)
李文献
孙欧灵
温金鸞 (女)
苏庆赞
赵亮溪

提名委员会

朱良志 (主席)
李文献
孙欧灵
苏庆赞
陈逸嘉

董事会风险委员会

温金鸞 (女) (主席)
林福山
苏庆赞
杨康海

董事会安全委员会

孙欧灵 (主席)
李文献
朱昭明
陈逸嘉

公司秘书

张成美
李烈明

注册办事处

港湾道1号
#18-01 吉宝湾大厦
新加坡邮区098632
电话: (65) 6270 6666
传真: (65) 6413 6391
电邮: keppelgroup@kepcorp.com
网站: www.kepcorp.com

股票过户登记处

B.A.C.S. Private Limited
广东民路63号
新加坡邮区089758

审计员

德勤会计师事务所
会计师和会计师事务所
新加坡
审计合伙人: 钟培源
获委任年份: 2011年

财政日历

2011 财政年

财政年截止于	2011年12月31日
2011年第一季度业绩公布	2011年4月20日
2011年第二季度业绩公布	2011年7月21日
2011年第三季度业绩公布	2011年10月20日
2011年全年业绩公布	2012年1月26日
向股东寄发年报	2012年3月29日
股东大会	2012年4月20日
2011年拟派末期股息	
股票过户截止日期	2012年4月27日下午5点
付款日期	2012年5月9日

2012 财政年

财政年截止于	2012年12月31日
2012年第一季度业绩公布	2012年4月
2012年第二季度业绩公布	2012年7月
2012年第三季度业绩公布	2012年10月
2012年全年业绩公布	2013年1月

吉宝企业有限公司

(于新加坡共和国注册成立)

港湾道1号

#18-01 吉宝湾大厦

新加坡邮区098632

电话: (65) 6270 6666

传真: (65) 6413 6391

电邮: keppelgroup@kepcorp.com

英文网站: www.kepcorp.com

中文网站: www.kepcorp.com/cn

Co Reg No: 196800351N

