

建设 可持续未来

2020年年度报告摘要

作为一项 融为一体的 综合业务

我们将发挥集团的优势和实力，
提供有益于环境、社群和企业的
可持续城镇化解决方案。

愿景

一家备受信赖、致力建设
可持续未来的全球企业。

使命

安全、负责任、成功地开展业务，
为可持续城镇化提供解决方案。



城市发展



能源与环境



资产管理



5G

互联互通





集团概览	
关键数据	2
集团业绩亮点	3
全球业务	4
董事长致辞	6
总裁访谈	12
“2030年愿景”——开拓新局面	18
创造价值的商业系统	20
可持续发展框架	22
重大里程碑	28
集团架构	30
 治理	
监管合规	31



关键数据

总营收

66亿新元

较2019财政年的76亿新元下降13%。
来自能源与环境、城市发展和资产管理业务的贡献减少， 但被互联互通业务的较高营收部分抵消。

股本收益率

(4.6)%

2019财政年股本收益率为正6.3%。
2020财政年股本收益率为负值的原因是蒙受净亏损。

每股现金股息

10.0分新元

2019财政年的现金股息为每股20.0分新元。
2020财政年的总派息包括拟派发的每股7.0分新元的年终现金股息和每股3.0分新元的中期现金股息。

净负债比率

0.91倍

高于2019财政年0.85倍的净负债比率。
净负债比率增加的主要原因在于2020财政年录得显著减值而导致股本降低，以及因投资项目、营运资金需求和股息派发而造成的净负债增加。

净(亏损)/利润

(5亿零600万新元)

2019财政年实现净利7亿零700万新元。
除了吉宝岸外与海事，集团的其他主要业务单位在2020财政年依然取得盈利。扣除主要来自于岸外与海事业务的9亿5200万新元的减值后，集团在2020财政年实现净利4亿4600万新元。

每股(亏损)/盈利

(0.28新元)

2019财政年的每股盈利为0.39新元。
2020财政年净亏损5亿零600万新元导致每股亏损0.28新元。

每股资产净值

5.90新元

较2019财政年的每股6.17新元下降4%。

自由现金流入^

4亿9700万新元

2019财政年自由现金流出额为6亿5300万新元。
主要原因是营运资金要求降低及资产出售的收益增加。

摩根士丹利资本国际环境、社会与治理评级

AAA

吉宝于2021年2月获得摩根士丹利资本国际（简称“MSCI”）环境、社会与治理（简称“ESG”）评级的最高等级——AAA级。
吉宝的ESG指标得分在MSCI全球指数中名列全球工业集团前8%。吉宝自2020年2月以来一直保持该评级。

员工敬业度

87%

高于美世咨询80%的全球平均分。

新冠肺炎疫情援助措施

超过500万新元

致力于为受到疫情影响的新加坡和海外社群提供援助。

工作场所安全与卫生大奖

21个奖项

2020年度单一机构获奖数目最高的企业。

集团业绩亮点

集团季度/半年度业绩 (百万新元)

	2020			2019				
	上半年	下半年	总额	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	总额
总营收	3,182	3,392	6,574	1,531	1,784	2,067	2,198	7,580
息税折旧摊销前盈利	52	370	422	389	262	289	312	1,252
营业 (亏损) /利润	(149)	157	8	322	160	183	212	877
税前 (亏损) /利润	(357)	102	(255)	283	206	227	238	954
可分配 (亏损) /利润	(537)	31	(506)	203	153	159	192	707
每股 (亏损) /盈利 (分新元)	(29.5)	1.7	(27.8)	11.2	8.4	8.8	10.5	38.9

	2020	2019	%变化
全年业绩 (百万新元)			
总营收	6,574	7,580	-13
利润			
息税折旧摊销前盈利	422	1,252	-66
营业利润	8	877	-99
税前利润	(255)	954	n.m.f.
净 (亏损) /利润	(506)	707	n.m.f.
营业现金流	202	(825)	n.m.f.
自由现金流*	497	(653)	n.m.f.
经济增值	(1,368)	188	n.m.f.
每股			
(亏损) /盈利 (新元)	(0.28)	0.39	n.m.f.
净资产 (新元)	5.90	6.17	-4
净有形资产 (新元)	5.02	5.25	-4
截至财政年底 (百万新元)			
股东资金	10,728	11,211	-4
非控股股东权益	428	435	-2
总股本	11,156	11,646	-4
净债务	10,123	9,874	3
净负债比率 (倍)	0.91	0.85	7
股东资金回报 (%)			
税前 (亏损) /盈利	(2.4)	7.9	n.m.f.
净 (亏损) /利润	(4.6)	6.3	n.m.f.
股东价值			
派息 (分新元/股)			
中期股息	3.0	8.0	-63
年终股息	7.0	12.0	-42
全年派息	10.0	20.0	-50
股价 (新元)	5.38	6.77	-21
股东总回报 (%)	(18.6)	18.5	n.m.f.

* 自由现金流不包括扩张性收购和资本开支，以及重大资产出售收益。

n.m.f. = 无意义的数字

^ 自由现金流不包括扩张性收购和资本开支，以及重大资产出售收益。

2020财年总营收

66亿新元

2020财年，新加坡以外的市场为集团贡献了约41%的营收。



欧洲

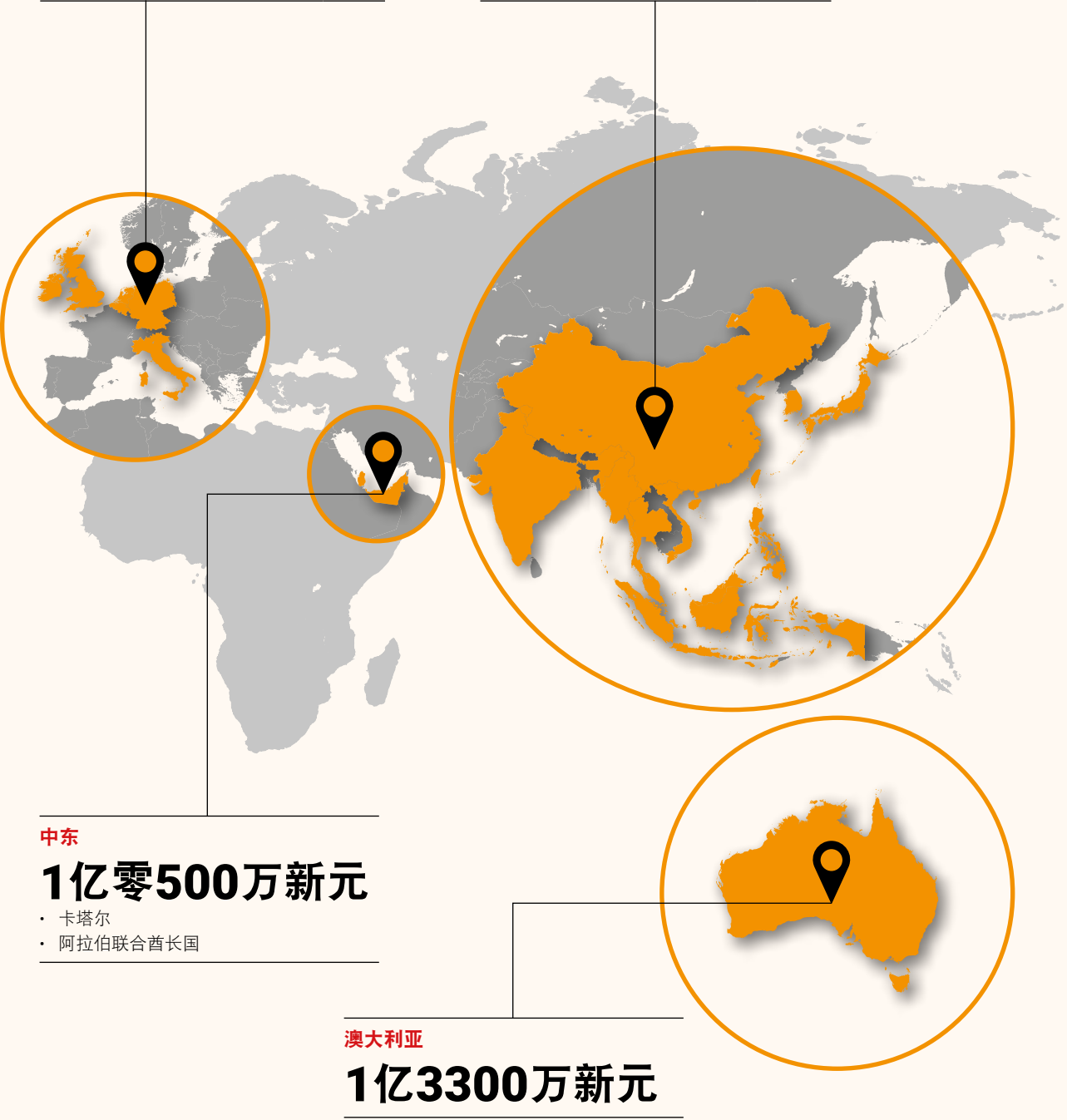
3亿7400万新元

- 比利时
- 德国
- 意大利
- 爱尔兰
- 荷兰
- 英国

亚洲

52亿4600万新元

- 中国
- 印度
- 印度尼西亚
- 日本
- 马来西亚
- 缅甸
- 菲律宾
- 新加坡
- 韩国
- 越南



建设 可持续 未来

作为“2030年愿景”的一部分，
我们致力于成为一项融为一体的综合业务，
为可持续城镇化提供解决方案。

各位股东：

2020年将被铭记为新冠肺炎疫情肆虐之年。截至2021年2月底，这场疫情已经导致全球1亿多人感染病毒，超过200万人死亡。在新冠肺炎疫情的肆虐下，人类承受了巨大的痛苦，全球经济遭到重创，各地人们的生活被扰乱。

近期新冠肺炎疫情疫苗的研发和接种进展给大家带来了控制疫情的希望。然而，在很多国家，病毒仍在蔓延，新的变异病毒接连出现并可能造成新一波传染。因此，我们还没有完全走出疫情的阴影，全球对抗疫情的战斗仍未结束，还必须继续严格执行安全管理措施。

作为一家业务覆盖20多个国家的多元业务公司，吉宝也受到这场疫情的严重影响，尤其是我们的岸外与海事业务，因全球石油需求锐减而蒙受了巨大损失。

尽管面临疫情带来的诸多挑战，吉宝依然力争实现增长和成功。2020年5月，我们推出了“2030年愿景”，作为指引集团未来发展和转型的长期战略。

2030年愿景

从一家由多个非相关业务组成的集团，我们正在努力转型成为一项融为一体的综合业务，为可持续城镇化提供解决方案。我们将聚焦价值链上相互关联的四个关键领域，即能源与环境、城市发展、互联互通以及资产管理。我们也在深化公司内部相互协作，秉持“同一个吉宝”的精神，充分发挥集团的协同效应，捕捉单一业务单位无法独自把握的机遇，创造新的盈利来源。

董事长致辞



李文献 董事长

我们正在深化协作，秉持“同一个吉宝”的精神， 发挥集团的协同效应，创造新的盈利来源。

过去几个月，我们陆续宣布了吉宝为实现“2030年愿景”而采取的措施。去年9月，我们宣布计划在三年内通过出售指定资产变现30亿至50亿新元，所得资金将进行重新部署，以把握新的机遇。此后，这个目标进展顺利，在10月至12月期间，我们已宣布出售价值超过12亿新元的资产。未来一年，我们将继续落实资产变现计划，用于资助新计划。

年初，我们还公布了对吉宝岸外与海事开展大刀阔斧的转型计划，以提升公司在全球能源转型背景下的价值和竞争力。吉宝岸外与海事在完成现有的在建钻井平台后，将退出岸外钻井平台建造业务，并逐步退出低附加值的修理和其他对利润贡献较低的业务。之后，吉宝岸外与海事将转型成为岸外能源和基础设施资产的开发商及集成平台，专注于附加值更高的项目。在实施吉宝岸外与海事转型计划的同时，我们也将继续探索外生增长机遇，但无法保证最终能否达成交易。

根据吉宝进一步聚焦关键业务的战略，我们已经决定出售物流业务，目前正在与潜在买家接触。我们还宣布了陆上和岸外可再生能源资产开发、城市发展和资产管理等领域的一系列新举措。这些仅是公司在致力实现“2030年愿景”过程中将实施的一部分改变和新举措。

财务表现

2020财年，吉宝净亏损5亿零600万新元，原因是主要来自于岸外与海事业务的9亿5200万新元的减值。大部分减值于2020年第二季度确认，即疫情导致石油需求和油价急剧下跌之后。

除了吉宝岸外与海事，所有主要业务单位保持盈利，其中吉宝基础设施、吉宝资本以及吉宝电讯与通运的净利实现同比正增长。扣除减值后，2020财年实现净利4亿4600万新元，主要得益于吉宝各业务单位的稳健表现，其中很多业务单位提供必要服务，因而在疫情期间依然继续运营。

为感谢股东在艰难的环境下对吉宝一如继往地信任与支持，吉宝企业董事会提议2020财年派发每股7.0分新元的年终现金股息。加上每股3.0分新元的中期现金股息，2020财年总现金股息为每股10.0分新元。

能源与环境

过去几年，吉宝岸外与海事的重点日益转向可再生能源和液化天然气等更清洁的化石燃料。这项战略已经取得成果。虽然外部环境十分困难，但2020年吉宝岸外与海事成功获得总价值约10亿新元的新订单，其中，岸外可再生能源和液化天然气解决方案的相关订单占新订单额的65%。截至2020年底，吉宝岸外与海事的净订单额为33亿新元，其中近82%为可再生能源和天然气解决方案。

吉宝基础设施实现强劲增长，继续为集团贡献稳定的利润，主要原因是能源基础设施和环境基础设施业务的业绩改善。年内，吉宝基础设施在新加坡、印度和泰国获得总价值21亿新元的垃圾焚烧发电和区域供冷合同。

尽管受到疫情的影响，标志性的吉宝滨海东海水淡化厂仍按时建成，并于2020年6月投入运营。2021年2月4日，我们荣幸邀请到新加坡总理李显龙为滨海东海水淡化厂主持开幕式。这是新加坡的第一座双模式海水淡化厂，能够处理海水和蓄水池的淡水，将为提升新加坡的水资源保障作出贡献。

吉宝可再生能源也宣布其首个可再生能源项目，即在澳大利亚昆士兰开发一座500兆瓦的太阳能发电场。我们将继续探索可再生能源资产方面的各项机遇。

城市发展

年内，吉宝置业宣布出售约13亿新元的资产，并通过收购一家共享居住解决方案提供商以及位于中国及印度的新项目，继续推进业务发展。

吉宝置业共出售约3340套住宅，大部分位于中国、越南和新加坡。住宅销售同比下降，主要原因在于中国经济放缓，以及在中国市场推出的新项目减少。在越南，

每股现金股息

10.0分新元

2020财年现金派息总额。

除了吉宝岸外与海事，集团的各个主要业务单位依然实现盈利，其中很多业务单位提供必要服务，在整个疫情期间得以继续运营。



吉宝岸外与海事的岸外可再生能源业务延续亮眼表现，成功斩获价值6亿新元的合同，在美国为道明尼能源公司（Dominion Energy）建造全球最大的岸外风机安装船之一。



2021年2月，新加坡总理李显龙（左三）和永续发展与环境部部长傅海燕（右四）共同为吉宝滨海东海水淡化厂主持了开幕仪式。

虽然市场需求依然旺盛，但住宅销售受到新项目开盘审批速度放缓的影响。在新加坡市场，住宅销售有所提升，反映买家对地点优越的优质住宅的需求依然强劲。

这些住宅销售数据不包括已经宣布出售股权的四个中国和越南的住宅项目，其中涉及约8200套集体出售的住宅。

我们目前的住宅土地储备约为5万4000套住宅，大部分位于中国和越南，在印度的土地储备也在不断增加。

作为智慧且可持续城镇的主体开发商，吉宝城市计划继续探索机遇，发挥吉宝集团的多元化业务能力。它继续与吉宝置业合作开发占地64公顷的西贡体育城项目，打造优质的城市生活空间和充满活力且健康的生活方式。

在中国，中新天津生态城现已稳步发展为一个富有活力的社区。年内，生态城主体开发商转让了两块住宅用地和两块工业用地。

互联互通

疫情改变了很多人的工作方式。居家办公和虚拟会议成为常态。这些变化增加了对通信服务和数据中心的需求。

2020年，吉宝数据中心在新加坡和中国新增了两个数据中心开发项目。首峰数据中心基金大获成功后，我们推出了吉宝数据中心基金二期，让我们能够在不单单依赖自身资产负债表的情况下，进一步扩大数据中心的版图。

第一通提供必要通信服务，在疫情期间业务仍保持相对稳健。由于受新冠肺炎疫情的相关旅行限制，漫游和预付费收入有所下降，但第一通的后付费业务市场份额扩大，按客户数量和营收计算，第一通的后付费业务规模在新加坡排名第二。2020年，第一通的一大成就便是与星和获得新加坡的5G网络执照。未来，第一通将在新加坡各地推出5G网络。与星和共享网络资源，让第一通能够以更优惠的价格推出5G服务。第一通的转型也在顺利推进。近期，该公司更新了品牌形象，并推出新的数字互联互通平台，预计将显著提升客户体验。



可持续发展是“2030年愿景”的重点，因此，吉宝正在探索浮式数据中心的开发，与传统的陆上数据中心相比，浮式数据中心的能源效率更高。

可持续发展已经成为我们的业务，通过提供可再生能源、垃圾焚烧发电厂和绿色建筑等解决方案，我们为建设更清洁、更环保的世界贡献一份力量。

资产管理

资产管理既是集团的一项业务分支，也是促进各业务间协作的横向平台，同时还是作为资产循环利用、借助第三方投资促进增长的平台。吉宝资本在2020财年表现良好，截至2020年底，其资产管理总额增至370亿新元，而一年前则为330亿新元。虽然受到新冠肺炎疫情相关的旅行限制，但吉宝资本管理的基金在年内向机构投资者募集到约45亿新元的股本，反映出投资者对能够产生长期可持续现金流的资产具有旺盛的需求。吉宝资本也推出了多个新基金并已完成第一轮募资，这些基金涵盖房地产、数据中心和基础设施等各种资产类别。

建设可持续未来

根据“2030年愿景”，董事会和管理层已经将可持续发展定为我们的核心战略。我们致力于可持续地经营业务，并制定了减少碳排放和降低耗水量及垃圾产量的长期目标。环境的可持续发展已被纳入

集团高级管理层的绩效评估之中。我们还实行内部碳排放影子价格，用以评估所有的重大投资决定。

可持续发展已经成为我们的业务，通过提供可再生能源、垃圾焚烧发电厂和绿色建筑等解决方案，我们为建设更清洁、更环保的世界贡献一份力量。吉宝企业总部所在地——吉宝湾大厦已经获得新加坡建设局的认证，成为新加坡首座通过“绿色建筑标志铂金奖（零能耗）”认证的商业建筑，反映了我们致力于为更环保的建筑环境作出贡献的决心。此外，我们正在探索浮式数据中心，与传统的陆上数据中心相比，浮式数据中心的能源效率更高。

“2030年愿景”的实现必须依靠集团最宝贵的资产——人才。我们坚持不懈地投资于对员工的培训和人才培养。我很欣慰地看到，尽管外部环境充满挑战，但吉宝员工依然充满活力和斗志。

在2020年员工敬业度调查中，我们的得分为87%，大幅高于美世咨询80%的全球平均分。按照集团的继任规划，一些主要业务单位的领导层已经完成了更新。新一代领导人参与了“2030年愿景”的制定，他们将与集团的其他业务单位协同合作，实现集团的共同愿景。

合规依然是我们的重点关注领域。2020年12月，我们宣布吉宝岸外与海事遵守并成功达成了三年前与美国司法部签订的暂缓起诉协议，为吉宝历史上一段痛苦的篇章画上了句号。为反映吉宝对腐败零容忍的态度，我们继续加强合规举措，包括在各业务单位推行ISO 37001反贿赂管理体系。除了在2019年获得全球认证的吉宝岸外与海事，吉宝置业和吉宝数据中心的新加坡实体公司也于2020年获得了ISO 37001认证。

安全是吉宝的核心价值观之一，我们继续强化集团的安全表现，包括利用数据分析和人工智能等技术，改善我们的健康与安全系统与流程。在2020年新加坡工作场所安全与卫生大奖中，吉宝荣获21个奖项，成为同年单一机构获奖数量最高的企业。2020年，我们的可记录工伤率有所下降。然而，遗憾的是，我们的新加坡船厂发生了一例死亡事故。我们已经对这起事故开展全面调查，并强化培训和其他措施，以防止事故再次发生。

无论在哪里开展业务，吉宝都致力于业务所在地的社群做出贡献。我们投入了超过500万新元，用于支持新加坡和海外的新冠肺炎疫情防控，其中包括向新加坡英勇基金捐款。我衷心地感谢吉宝集团全体董事和员工在捐款活动中慷慨解囊。除了帮助受疫情影响最大的社群，我们也继续关爱弱势群体，并支持环保事业。通过吉宝爱心慈善基金，我们向新加坡全国肾脏基金会捐赠了200万新元，用于开设新加坡首个位于医院内的洗肾中心。

我们还承诺未来五年内在新加坡种植1万棵树，以支持国家公园局的“百万树木运动”。除了提供资金支持，我们的员工还在全球贡献了超过1万个小时的社区志愿活动与服务，其中包括严格按照安全管理措施举行的现场活动，以及富有创意的线上活动。

致谢

正如吉宝之前所宣布的，我将于2021年4月23日在即将举行的年度股东大会结束后从董事会退休。我的职位将由赵亮溪

接任，他在公司担任董事多年，商业眼光敏锐，在企业治理、财务和风险管理方面拥有深厚经验。我深信，赵亮溪将为董事会和管理层提供有效的领导，继续推动吉宝的发展和转型。

我很荣幸能够在过去的近12年里担任董事长一职。我衷心感谢各位股东的鼎力支持，也很高兴有机会与这么多优秀的董事会成员和敬业乐业的吉宝员工一起奋斗，共同谱写吉宝的篇章。

同时，我们还要感谢独立非执行董事杨康海和陈逸嘉。这两位董事将于即将举行的年度股东大会结束后卸任。我们感谢杨康海近12年来的杰出贡献和明智建议；同时，感谢陈逸嘉在吉宝担任董事近11年间的卓越贡献，他在能源行业和健康、安全与环境领域的丰富经验让董事会和公司受益匪浅。

此外，我要感谢其他董事在充满挑战的过去一年的辛勤付出以及为公司提供的宝贵指导。我还要感谢众多合作伙伴、客户和利益相关方，当吉宝在风浪中前行之际，一如既往地给予支持和信任。

最后，我要对全球的吉宝员工表示衷心的感谢，包括外籍客工，他们是吉宝员工队伍中的重要组成部分。在疫情之下，我们得以继续运营，为社群提供各项必要服务，离不开吉宝全体员工的辛勤工作、无私奉献和坚韧不拔的精神。

目前，全球经济前景依然存在不确定性，但我们对致力打造的未来有清晰的愿景。在“2030年愿景”的指引下，集团将秉持“同一个吉宝”的精神，与合作伙伴和利益相关者密切合作，建设可持续未来。

此致，

李文献
董事长

2021年2月26日



吉宝志愿者向受益人派发节日爱心礼包，展现了集团对受到疫情影响的弱势社群的支持。



卢振华 总裁

在“2030年愿景”的指引下，吉宝将发展成为一名融为一体的综合业务，以可持续发展为我们的核心战略，为可持续城镇化提供解决方案。

问 2020年是非常具有挑战性的一年。在新冠肺炎疫情之下，除了财务方面受影响，吉宝的发展前景和战略发生了什么变化？

答 新冠肺炎疫情给人类带来了巨大的痛苦，全球经济也受到严重冲击。但在疫情之下，世界各地也在迅速开展各种新的尝试，催生了新的工作方式和商业模式。吉宝很庆幸在几年前就已经开始数字化转型之旅，因此我们能够迅速过渡到居家办公或从几乎任何地方远程办公。

2020年5月，尽管疫情仍在持续，我们推出了“2030年愿景”，作为吉宝发展和转型的长期路线图，引导吉宝发展成为一项融为一体的综合业务，为可持续城镇化提供解决方案。我们将聚焦价值链上相互关联的四个关键领域，即能源与环境、城市发展、互联互通和资产管理，以可持续发展为我们的核心战略。

“2030年愿景”所顺应的宏观趋势，如快速城镇化、能源转型、气候变化、数字化和大量流动资金等，在新冠肺炎疫情爆发前已经存在，如今依然是大势所趋。实际上，疫情进一步加速了其中的一些趋势。我们必须迅速、果断采取行动，把握机遇，实现转型。

在聚焦重点业务和转向轻资产模式的同时，我们将采取审慎的资本配置方式，积极主动地释放资金，用于投资新的增长机遇。根据集团的愿景，我们已经指定了总账面价值约175亿新元的资产可以逐步变现。这些资产不包括我们的核心业务平台或我们运营的船厂等固定资产，也不包括我们为了确保与信托单位持有人利益一致而持有的房地产投资信托和商业信托的单位。

我们设定了目标在未来三年内出售价值约30亿至50亿新元的可观资产，

此举将释放资产负债表的空间，并能够将所得资金投资于我们在各项业务领域中发掘的众多增长良机。

问 “2030年愿景”似乎很遥远。吉宝如何保持发展的活力和势头？吉宝是否有计划提前实现目标？

答 “2030年愿景”在利益相关者和投资者中受到好评。但我有时会提问：“为什么需要十年？吉宝打算花这么长时间来实现这个愿景吗？”

选择2030年的目的是让我们的年轻一代领袖能够有更长的跑道去大胆畅想吉宝的未来，不受我们当前业务领域的束缚。我们的本意并不是花十年来实施这个愿景。现在，未来发展方向已经确定，我们将加速实现集团的愿景。在内部，我们提出了“2025年前实现2030年愿景”的口号，以鼓舞员工的士气。大部分举

措可以在2025年之前完成，少数计划则可能需要更长一点的时间。

为了监测和推动“2030年愿景”的执行，我们成立了一个转型办公室，还在2020年9月底启动了“百日计划”，目标是加速各项计划的落实，以激励吉宝同仁们怀着如加入一家崭新公司时的兴奋感和紧迫感。

“百日计划”的成果令人鼓舞。在这段时间里，我们宣布了十余项举措，包括资产折现和增长措施，如争取新的岸外和陆上可再生能源项目、推动城市发展业务的增长，以及推出与吉宝业务领域相契合的新基金等。值得注意的是，2020年10月至12月，我们宣布出售价值超过12亿新元的资产，朝着三年内出售30亿至50亿新元资产的目标稳步迈进。按照聚焦重点业务、审慎运用资金的原则，我们还对岸外与海事业务进行了策略检讨。

“百日计划”结束后，我们正在寻求下一波增长举措。未来的一年，我们将继续推进资产折现，循环资本用于把握新的发展机遇，创造新的增长引擎。我们也不会止步于30亿至50亿新元的折现目标。如果条件有利，我们将继续出售更多资产。

问 能否请您分享一下吉宝岸外与海事业务策略检讨背后的考量因素？公司还在考虑外生方案吗？

答 过去一年，岸外与海事行业面临的巨大阻力愈加严重，2020财年集团蒙受9亿5200万新元的减值，主要来自岸外与海事业务。照常营业的做法显然是行不通的。因此，即使我们正在探索外生转型方案，同时也必须提出有效的内生转型方案，让我们能够立刻付诸实施，以解决吉宝岸外与海事面临的紧迫挑战。

我们认为，吉宝岸外与海事的内生转型计划具有很大的潜力。它不仅能提升吉宝岸外与海事在能源转型背景下的竞争力，确保与时俱进，还能增强其与吉宝集团愿景和使命的契合度。吉宝岸外与海事聚焦重点业务，强化业务能力，也有利于集团为可持续城镇化提供多元化解决方案。如果我们

在未来决定采用外生方案，吉宝岸外与海事的内生重组方案也会提升它对潜在买家的吸引力。

问 吉宝岸外与海事的重组带来了哪些机遇？

答 岸外与海事业务实施大刀阔斧的内生转型，将帮助我们把握能源转型趋势中的机遇，进一步向价值链的上游迁移，这与集团的“2030年愿景”一致。通过重组，吉宝岸外与海事致力于精简人员配置，转向轻资产模式，从而减少冗余，提升竞争力。我们将业务分为三个部分，即“钻油台公司”、“开发公司”和“运营公司”，剥离遗留资产，严格控制初始资金投入之外的资本外流，同时努力解决遗留问题。

与此同时，不受遗留资产影响的“运营公司”可以专注于吉宝岸外与海事其余业务的转型，使之成为岸外能源和基础设施资产的开发商及集成平台，重点关注设计、工程和采购等高价值的领域。公司将退出岸外钻油台建造业务，并逐步撤出低附加值的修理和其他利润较低的项目。

在“运营公司”向价值链的上游迁移并成为开发商及集成平台的过程中，部分船厂的产能和地域覆盖可能成为冗余。在这方面，“运营公司”将检讨并优化船厂运营，包括调整船厂的用途。“运营公司”还会努力创造附加值更高的工作岗位，同时将劳动力密集的工作外包给其他船厂等第三方。

随着能源转型的推进，能源结构将进一步倾向可再生能源和液化天然气等更清洁的燃料。吉宝岸外与海事在这方面的布局先人一步，截至2020年底，天然气和可再生能源解决方案占33亿新元净订单总额的80%以上。吉宝岸外与海事将再接再厉，投资打造新的业务能力，把握新的机遇。其中包括可再生能源和天然气解决方案、浮式生产储油卸油装置等生产性资产，以及氢气和潮汐能等新能源解决方案。

我们还将探索如何调整吉宝岸外与海事的岸外钻油台技术的用途，包括与吉宝其他业务单位协作，以提供多元城镇化解决方案，如岸外及近岸基础设施和浮式数据中心园区等。



2020年10月至12月，吉宝宣布出售超过12亿新元的资产，包括新加坡的吉宝湾大厦，正在向集团的三年目标稳步迈进。

岸外与海事业务采取了大刀阔斧的内生转型，可助力我们把握能源转型的机遇，进一步向价值链的上游迁移。

我相信，随着时间的推移，吉宝岸外与海事将成为一个灵活敏捷的行业龙头企业，充分顺应全球能源转型的趋势把握机遇，同时为集团实现15%的股本收益率目标做出强劲的贡献。

问 那么物流业务呢？全球物流需求似乎在持续增长，尤其是在疫情期间，在这个时刻出售物流业务的根据是什么？

答 新冠肺炎疫情确实推动了物流业务的发展，城市物流和渠道管理的需求强劲增长。然而，出售物流业务的决定符合集团“2030年愿景”下聚焦重点领域、审慎配置资本原则的要求。

我们认为吉宝的物流业务表现出色，但目前规模较小。虽然我们可以投入更多资本并长期发展这项业务，但

我们认为第三方可能提供更好的商业系统，更有利于扩大这项业务的规模。目前为止，不少潜在买家已经表示了强烈兴趣。我们正在评估各项投标，并已经筛选出一些买家，下一步将与他们进行更深入的沟通。我们对不同的方案持开放态度，可能选择完全出售物流业务，或者继续持有少数股权。

问 您提到在“2030年愿景”之下，可持续发展将成为吉宝的业务。在这一方面，吉宝有哪些主要的举措，进展如何？

答 我们相信，我们的股东和私募基金投资者都对像吉宝这样的企业表示赞赏，因为吉宝采取可持续发展实践，也可以提供创新解决方案，为建设更环保、更美好的世界贡献力量。我们也看到，政府和客户等其他利益相关者更加积极地与我们合作

开展各种基础设施和城市发展项目，以打造更可持续发展的未来。

我们运用可持续发展指标评估集团的重大投资决策。随着气候变化的风险和影响日益突显，我们已经推出碳排放影子价格，用于评估所有的重大投资决策。这将帮助我们更好地理解业务活动的碳足迹和未来碳税的可能影响，同时避开潜在的搁浅资产。

在以可持续、对环境负责任的方式经营业务的基础上，我们认为吉宝可通过提供解决方案发挥重要的作用，帮助企业和社群有效提升可持续发展能力。除了吉宝已经享誉业界的垃圾焚烧发电、水处理、区域供冷厂、绿色建筑和城镇等解决方案，我们正在拓展业务边界，开发新的解决方案，不仅为对抗气候变化做贡献，也为集团创造新的盈利来源。

在新加坡国立研究基金会的支持下，吉宝数据中心控股与多家行业领先企业携手开发新加坡首个端到端去碳化工艺，能够降低能源、化工和建筑等重点行业的碳强度。这种碳捕集、利用和封存技术有机会用于吉宝数据中心控股本身和吉宝集团其他分部的业务活动中，从而开发出更清洁的产品和解决方案，促进气候行动和循环经济。同时，我们也在探索浮式数据中心技术和其他创新性解决方案，包括冷能利用设施和氢动力三重热电联产厂，以减少数据中心的碳足迹。

作为可再生能源基础设施的开发商、所有者和运营商，我们也在深耕可再生能源领域。2020年12月，吉宝可再生能源宣布在澳大利亚昆士兰新建一座大规模太阳能发电场。这座500兆瓦的太阳能发电场预计2023年完工，将接入澳大利亚的全国能源市场，满足消费者和企业（包括在澳大利亚的吉宝关联公司）对可持



岸外风电场变电站的精细工程设计。

重组后的吉宝岸外与海事将作为岸外能源和基础设施的开发商及集成平台，专注于附加值更高的项目。



大士集成废物管理设施将由吉宝牵头的财团开发，并为新加坡的可持续城镇化做出贡献。

续能源解决方案的需求。我们已经宣布一项目标，致力在2030年前将集团的可再生能源资产组合拓展到7吉瓦。

随着我们与新加坡和其他国家政府合作开发新的低碳数据中心，并与日益关注可持续发展的客户开展业务合作之际，我们的绿色数据中心技术和可再生能源利用能力成为吉宝的优势。我刚才分享的只是其中一些案例，在集团的各个业务领域，我们都发掘了很多令人振奋的机遇。秉持“同一个吉宝”的精神，我们将进一步强化各项业务和解决方案的相互联系，形成融为一体的价值链，在这个过程中，将出现更多增长机遇，创造更多盈利来源，释放更多协同效应。

问 吉宝在2020年共获得价值约21亿新元的垃圾焚烧发电和区域供冷合同。未来的主要机遇在哪里？

答 吉宝基础设施保持增长，继续为集团贡献稳定的利润。2020年，吉宝基础设施在新加坡、印度和泰国共获得价值21亿新元的垃圾焚烧发电和区域供冷合同。其中一些合同的承包期限长达20至30年，能提升来

自资产运营和维护服务的经常性收入的可见性。

2020年6月底，吉宝滨海海水淡化厂开始投入商业化运营。2021年2月4日，新加坡总理李显龙主持了吉宝滨海海水淡化厂的开幕仪式。这令吉宝深感自豪，因为我们为加强新加坡的水供保障做出了贡献，同时，这项资产还会在未来25年内持续提供稳定的运营收入和现金流。

此外，2020年9月，新加坡首座水和固体废物综合处理设施——大士集成废物管理设施正式开始施工。在香港，虽然新冠肺炎疫情导致施工进度放缓，但综合废物管理设施的建设仍在持续推进。截至2020年10月，吉宝电力在新加坡住宅电力消费市场的市场份额约为23%，成为领先的公开电力市场零售商。

我们预计新冠肺炎疫情之后，城镇化将继续推进，这将为吉宝的能源和环境基础设施解决方案创造大量机遇。通过推出吉宝亚洲基础设施基金等新基金，我们能够与共同投资者合作，充分把握增长机遇，扩大业务规模，而不是仅仅依赖自身的资产负债表。

问 房地产业务的前景如何，吉宝如何应对行业格局的变化？

答 在集团已确定可折现的约175亿新元资产中，约30%（价值53亿新元）是我们以成本价持有的优质住宅土地储备和住宅开发项目。

运用可观土地储备的策略收效良好。2020全年，吉宝置业宣布出售约13亿新元的资产，这包括在中国和越南的四个住宅项目，相当于集体出售约8200套住宅，远高于吉宝同年通过常规方式出售的3340套住宅。

资本循环利用也取得良好进展，这印证了我们在经营业务时定期评估资产并推动资金周转的审慎管理方式。此前，我们曾公布，截至2018年底，吉宝置业的重估资产净值为103亿新元。这约等于吉宝企业每股5.68新元，与当时每股4.49新元的账面价值相比，存在可观的溢价。在2020年初的上一次内部评估中，吉宝置业的重估资产净值进一步提高。在很多亚洲城市，土地价格已经大幅上涨，我们可以通过出售部分地块或项目，同时与志同道合的合作伙伴共同开发其他地块或项目，很好地实现资产的真实价值。

我们仍会不时收购新地块，但前提是必须物有所值。通过吉宝城市计划，我们也将寻求机遇，成为综合城镇项目的横向主体开发商。吉宝城市计划将与其他科技和解决方案提供商合作，建设新的智慧城区、城镇和城市。吉宝置业可以对一部分地块进行纵向开发，建成住宅、办公楼或商业空间。在某种程度上，利用集团在能源、环境工程、城市发展和互联互通方面的雄厚实力，将大片原始土地变为可开发的地块，最终能提供更高的利润。吉宝城市计划也可以引入其他房地产开发商，实现城市空间设计和建设的多样性。我们也会保持灵活应变，专注于发展新业务能力和新商业模式，如共享居住和共享办公空间，以把握未来出现的新机遇，包括“房地产个人服务化”的行业变革趋势。

问 数据中心业务的前景如何？

答 随着世界进一步迈向数字化，互联互通更加紧密，对数据中心的需求将继续快速增长。我们的数据中心业务充分证明，当集团各业务单位通力合作，创造更完善、更智能的解决方案时，可以释放出的潜力和倍增效应。

自2014年以来，吉宝数据中心控股和吉宝资本旗下的私募数据中心基金以及吉宝数据中心房地产信托利用平均约3亿8200万新元的股东资金，实现总共约5亿9800万新元的盈利。这不包括吉宝所持有的吉宝数据中心房地产信托股权约5亿4100万新元的账面价值增值（截至2020年12月31日）。

首峰数据中心基金由吉宝数据中心控股和吉宝资本合作成立，如今其资产组合的总楼面面积已经超过138万平方英尺，涵盖亚太和欧洲的主要经济中心。年内，首峰数据中心基金宣布向广东省惠州市的新建数据中心项目投资约15亿元人民币。这是吉宝在中国大陆的首个数据中心开发项目。

首峰数据中心基金获得成功后，我们推出了10亿美元的吉宝数据中心基金二期，截至2020年12月，募集金额超过5亿美元。吉宝数据中心基金二期计划在亚太和欧洲增长迅速的城市开展战略投资，以扩大我们在这些市场的业务版图。



第一通扩大了其市场份额，按客户人数和营收计算，其后付费业务已增长至新加坡第二位。

在与第三方投资者合作拓展数据中心业务的过程中，我们将继续发挥自身的工程设计优势和集团的多元业务能力，创造更环保的解决方案，开发更优质的资产，赢得客户和投资者的认可。

问 能否请您谈一谈第一通私有化以来的进展？获得新加坡5G独立电信网络的经营执照会给集团带来怎样的机遇？

答 第一通自私有化以来，为集团做出了积极的贡献。过去一年，尽管受到新冠肺炎疫情的影响，但第一通的表现值得赞赏，按客户人数和营收计算，其后付费业务已增长至新加坡第二位。

2020年的一项重大里程碑是第一通与星和共同获得一张5G独立电信网络的经营执照。与星和共享资源，让第一通能够以可负担的成本，向消费者和企业提供5G服务。目前，第一通正在部署5G独立电信网络，迄今进展迅速，已经成为新加坡首家向所有客户开放5G服务（不限签约人数和电信配套）的电信公司。

5G能为消费者提供更快的下载速度，但它的真正优势远远不止于此。5G的低延迟和网络切片对工业和企业

有广阔的应用前景。在这方面，第一通正在积极与行业龙头企业 and 政府机构合作开展5G应用场景试验，协助新加坡推进“智慧国”的目标。

例如，第一通与国际商业机器公司（IBM）、资讯通信媒体发展局及三星合作，开展新加坡首个5G工业4.0试验，旨在向企业展现5G的变革性能力。5G的各项能力，如更快数据传输、更快响应时间等，再结合人工智能等变革性技术，能大幅提升各行各业的生产、服务、质量控制和检测等环节。第一通也在与星展银行合作，共同开发数码银行解决方案，为大公司和中小企业提供捆绑式服务。

第一通的业务能力日益丰富，对集团的业务运营和在为可持续城镇化提供多元化解决方案方面形成重要互补。无论是在新加坡还是海外，我们都能利用第一通的数据分析能力，获得可行的见解，并将其运用于我们的综合开发项目和智慧城市项目中；同时利用物联网和工业物联网技术，为越来越多的智慧资产提供互联互通服务。这极大地拓展了可能性，随着集团各业务单位作为“同一个吉宝”通力合作，还有望释放协同效应。

问 尽管受到疫情的影响，资产管理业务在2020年依然表现出色。取得佳绩的原因是什么，能否请您谈一谈让吉宝感到兴奋的机遇？

答 我们的资产管理业务是其他业务的金融伙伴，负责提供资金，同时在解决方案进入商业化阶段、风险降低并开始产生现金流之后，提供资产折现机会。2020财年，这项业务是集团的第二大盈利来源（仅次于城市发展），2020财年实现净利2亿8000万新元，包括集团在吉宝基础设施信托中的权益从“联营公司”重新归类为“投资”后带来的1亿3100万新元按市值计价收益。

2020年是吉宝资本取得丰硕成果的一年。它推出了一系列新私募基金，涵盖数据中心、教育、基础设施、物流、夹层债务和房地产等领域，向全球机构投资者募集的股本总计约45亿新元。虽然新冠肺炎疫情导致旅行受限，但吉宝资本能够利用庞大的业务网络和海外办公室，继续与投资者保持交流。年内，吉宝资本完成价值超过70亿新元的收购和出售交易，资产管理费也实现稳健增长。截至2020年底，吉宝资本的总资产管理规模达370亿新元，与一年前的330亿新元相比，增长12%。

这些成就证明，投资者不仅对能够产生长期可持续现金流的资产有旺盛需求，他们也希望与吉宝资本合作，从而借助吉宝集团和整个吉宝商业系统的力量。集团在建设和运营实体资产方面的能力是吸引投资者认购吉宝资本基金的重要优势。吉宝的另一项优势是由多个上市房地产投资信托和商业信托组成的成熟平台，在资产风险降低、开始产生现金流后，可助力资产折现。

吉宝作为这些私募基金和上市信托的联合投资者兼保荐机构，也得益于这个价值创造的良好循环。2020财年，我们在各个私募基金和上市信托中持有的股权为集团贡献了1亿9500万新元的净利。

随着轻资产模式的继续推进，资产折现所得的收益将增加至我们支付股息的利润池。

此外，吉宝亚洲基础设施基金和吉宝数据中心基金二期等私募基金让我们能够利用第三方资金扩大业务规模，同时减轻对自身资产负债表的压力。我们在提供开发、运营、维护和资产管理等服务时，这些收入来源意味着我们可以“一举数得”，为集团贡献更多经常性收入。

问 通过资产折现计划释放的资金将如何配置？公司会考虑向股东发放特别股息吗？

答 “2030年愿景”的要素之一是更加审慎地配置资产。我们已经制定了一套指标，用于审慎评估每一项投资，确保投资能满足集团的股本收益率目标、具有可扩展性、能提供协同效应，并可以创造新的盈利来源，同时符合集团的愿景、使命和环境、社会及治理目标。

通过资产折现释放的资金首先会用于降低我们的净负债比率。这项工作已经在进行中，截至2020年底，集团的净负债比率已经从2020年6月底的1.0倍降至0.91倍。展望未来，我们的众多增长举措也需要资金支持。在各项业务中，有一些令人引颈期待的领域，如可再生能源、环境解决方案、数据中心、智慧互联城市发展和资产管理。

我们深知股息对股东的重要性。尽管2020年是艰难的一年，但在考虑自由现金流入等因素后，董事会提议派发每股7.0分新元的年终股息。

随着轻资产模式的继续推进，资产折现所得的收益将增加至我们支付股息的利润池。我们还会探索如何利用释放出来的多余资金，

最大程度地创造价值。这可能包括逐步向股东返还一部分资本，尤其是在增长机遇较少或定价不合适的时期。

问 为了实现“2030年愿景”，吉宝如何培育人才？

答 为实现“2030年愿景”，我们需要有合适的人才队伍，他们需要具备正确的心态和技能，以及敏捷的思维，随时准备好通过学习和调整，适应这个快速变化的世界。

我很欣慰地看到，虽然外部环境充满挑战，但我们的员工敬业度高达87%，高于美世咨询80%的全球平均分。在同一项调查中，超过90%的吉宝员工表示，他们愿意付出比本职工作要求更多的努力，帮助公司取得成功。

我们重视领袖培养和继任规划，因为这是任何公司取得长期成功的关键。我们宣布了多个重要业务单位的领袖更新决定，这些决定已从2021年2月15日起生效。新一代领导人亲身参与了“2030年愿景”的制定过程，未来将与集团的其他人员密切合作，实现我们的共同愿景。

2020年，我们很荣幸再度被福布斯评选为全球最佳雇主之一。我们将继续投资于员工的培训和培养，让他们能够充分发挥自身的潜力。

尽管受到新冠肺炎疫情的影响，但我对未来谨慎乐观。我们将继续发挥集团的优势，利用科技的力量，推动“同一个吉宝”精神下的跨业务协作，共同实现“2030年愿景”。

“2030年愿景” 开拓新局面

吉宝致力于成为端到端可持续城镇化解决方案的强大企业、推进气候行动的环境、社会与治理领军者，以及增长强劲的高价值企业，为股东提供15%的股本收益率、稳定的持续性收入和丰厚的股息。作为一项融为一体的综合业务，吉宝将继续为所有利益相关者建设可持续未来。

四大核心领域



能源与环境



城市发展



互联互通



资产管理

“2030年愿景”致力于把握主要宏观趋势带来的机遇



能源转型、
气候变化



快速城镇化、
人口老龄化



数字化



大量流动资金

“‘2030年愿景’所顺应的宏观趋势在新冠肺炎疫情爆发前已经存在，如今依然是大势所趋。实际上，疫情进一步加速了这些趋势。我们必须迅速、果断地采取行动，把握这些机遇。”

卢振华
吉宝企业总裁

开启新的篇章

2020年5月底，在全球新冠肺炎疫情大流行期间，“2030年愿景”正式推出，为吉宝下一阶段的增长和转型铺平道路，将可持续发展定为集团的核心战略。这个长期路线图由集团近30名新一代领袖制定，旨在整合吉宝的多元子公司，成为一项融为一体的综合业务，在能源与环境、城市发展、互联互通和资产管理四大核心领域，为可持续城镇化提供解决方案。

资金增长

吉宝的私募基金平台快速扩张，目前管理的资产达180亿新元¹。通过这个平台，吉宝也将利用第三方资金创造并运营实体资产，从而扩大资本基础，捕捉更多增长机遇。

欲了解更多关于吉宝创造价值的商业系统的信息，请参阅第20和21页。

可折现资产 (%)



土地储备和开发项目	40.0
可注入房地产投资信托/其他信托的或可供出售的资产 ³	28.0
非核心资产	22.0
可以逐步变现的基金/投资	10.0
总计	175亿新元 ² 100.0

加速推进

“2030年愿景”推出后，吉宝于2020年9月启动了更进一步计划，以加速推进愿景的实现。

为支持宏伟的增长计划，吉宝指定了总账面价值约175亿新元²的资产，待后续逐步折现，所得资金将用于支持增长举措。吉宝已设立目标在未来三年内折现30亿至50亿新元的资产，这将释放大量可用于再投资的资金，为股东创造价值。

2020年9月底，吉宝成立了转型办公室，负责推进“2030年愿景”的实施，专注于六项全面的工作流，包括增长举措、资产折现和投资组合优化、成本和现金管理、可持续发展、科技和创新，以及人才和组织。

为加速推进“2030年愿景”，集团启动了从2020年9月底至2021年1月初的“百日计划”，宣布了十余项举措，包括对岸外与海事业务进行了策略检讨。在此期间，吉宝还宣布出售约12亿新元的资产，向三年资产折现目标稳步迈进。

乘风破浪

各业务单位的吉宝员工秉持“同一个吉宝”的精神，使“百日计划”取得了不俗的成果。

“百日计划”概览

- 宣布业务单位新一代领袖的重要任命决定，这些领袖均参与了“2030年愿景”的制定。
- 宣布超过12亿新元的资产折现计划，稳步迈向30亿至50亿新元的目标。
- 宣布对岸外与海事业务进行大刀阔斧的转型，以顺应和把握全球能源转型的趋势。
- 宣布出售物流业务的计划。
- 宣布获得多个岸外和陆上可再生能源相关项目，包括在澳大利亚开发一座太阳能发电场。
- 宣布新的城市发展和区域供冷项目。
- 推出涵盖多种资产类别的新基金。

在“百日计划”结束后，吉宝将通过实施新举措，保持发展势头，推进“2030年愿景”的提早实现。吉宝将专注于把握各业务领域的机遇，在实现30亿至50亿新元的三年出售目标后，会继续推进资产折现计划。公司还将积极实施我们在开展岸外与海事和物流业务策略检讨后总结出的计划，专注于吉宝岸外与海事的转型，使其成为灵活敏捷的岸外能源和基础设施资产开发商及集成平台，在支持全球能源转型的同时，助力集团实现股本收益率目标。

¹ 截至2020年底。

² 基于集团截至2020年6月30日的资产负债表。这些资产不包括吉宝的核心业务平台、固定资产以及吉宝为确保与信托单位持有人利益一致而持有的部分房地产投资信托和其他商业信托的单位。

³ 包括在建资产。

作为一项融为一体的综合业务，我们将发挥集团的协同优势，满足全球对可持续城镇化解解决方案日益增长的需求。

关键业务领域	能源与环境	城市发展
	我们提供对可持续发展至关重要的全面能源和环境解决方案。 • 吉宝岸外与海事 • 吉宝基础设施 • 吉宝可再生能源 • KrisEnergy	我们提供强劲的城镇解决方案，包括充满活力的住宅、办公楼、商业和综合开发项目。 • 吉宝置业 • 吉宝城市计划 • 中新天津生态城

我们的业务模式建立在跨业务分支合作的基础上，已经形成了强劲的商业系统，让集团的每个部分都能创造和捕捉价值。从资产创造之日，直至被注入吉宝所管理的信托或基金，在整个过程中，我们的业务模式能产生一系列收入来源，帮助我们在整个价值链上创造并捕捉价值。

为促进吉宝的增长，我们也在努力扩大集团的资本基础，通过私募基金引入有相似投资意向的联合投资者，以充分把握机遇，加快资产创造，同时避免对集团的资产负债表造成压力。通过我们的业务模式，我们也可以实现资产的高效周转，释放资产的价值，回收资本用于再投资，为利益相关者创造最佳的风险调整后收益。

互联互通	资产管理
我们于数字经济时代实现人与企业之间的互联互通。 • 吉宝数据中心 • 第一通 • 吉宝物流	我们通过优质投资产品和平台为投资者创造持久价值。 • 吉宝资本 • 私募基金 • 上市房地产投资信托与商业信托

业务模式	设计和建造	a. 拥有并运营	稳定与折现	房地产投资信托和其他信托
	集团在设计和开发岸外及陆上基础设施、住宅和商业项目、数据中心、发电厂等优质实体资产方面累积了出色的佳绩。 私募基金 通过设立及管理私募基金，吉宝能引入养老金和主权财富基金等外部投资者，联合投资于集团旗下各业务分支的资产开发活动。此举扩大了吉宝的资本基础，使我们能够充分把握机遇，同时通过管理私募基金获得经常性收入。  	吉宝拥有并运营集团创造的许多资产，从中获得长期、稳定的现金流和经常性收入。通过出租和运营这些资产，各业务单位能创造收入。各业务单位也可以向吉宝成立的私募基金提供项目和资产管理服务，以此收取费用。  b. 一站式方案 集团也向客户销售产品和提供一站式解决方案。我们创造的一些资产，如船舶和住宅，将在完工后交付给客户。在资产创造阶段，业务单位可以通过出售解决方案，赚取与开发成本的差价。 	吉宝和旗下私募基金持有的投资性资产为集团贡献重估收益。随着这些资产趋于成熟，它们的风险降低且价值稳定，集团可以通过出售给旗下的上市房地产投资信托、其他信托和第三方进行折现。通过完善的资产周转流程，集团能释放资产的价值，回收资本用于再投资，把握新的增长机遇，从而通过投资项目实现最佳的风险调整后收益。 	集团是一系列横跨各业务的房地产、数据中心和基础设施信托的保荐机构及管理者。这些信托为我们提供了回收资本用于再投资的平台。成熟资产非常适合房地产投资信托和其他信托，因为信托投资者希望获得稳定的经常性收入。 将资产注入房地产投资信托和其他信托也有助于扩大集团管理的资产组合。 集团将继续从资产管理以及资产的运营和维护中赚取费用收入。 此外，通过其在上市主体中的股权，集团将继续受益于房地产投资信托和其他信托的表现和贡献。 

收入来源

 项目收入  经常性收入  重估和资产出售收益



欲了解更多信息，请浏览我们的网站www.kepcorp.com上的可持续发展报告。

无论在何处开展业务，我们都致力于环境保护，坚持诚信经营，全力培养员工，积极关怀社群。

我们的战略

吉宝为可持续城镇化提供解决方案，聚焦四大核心领域，即能源与环境、城市发展、互联互通和资产管理。我们以可持续发展为核心战略，发挥各业务单位的优势和专长，开发、运营和维护实体资产，提供有益于环境、社群和企业的多元化解决方案。

可持续发展框架下的三大战略支柱分别是：(1) 保护环境；(2) 诚信经营；以及 (3) 以人为本，关怀社群。



保护环境

根据吉宝的“2030年愿景”，我们正在逐步引导并调整资产组合，聚焦可持续城镇化解决方案，评估各项业务是否符合吉宝的愿景、使命、环境、社会与治理(简称“ESG”)目标，以及其内部碳排放影子价格和气候变化风险评估。我们制定了影响深远的可持续发展目标，并公开承诺要实现减少碳、垃圾和用水强度的长期目标。我们正在发挥工程方面的专长，探索更环保的解决方案，并将继续探索可再生能源资产领域的各项机遇。



诚信经营

通过强大有效的董事会、良好的企业治理和审慎的风险管理，吉宝集团从企业最高层面推动业务的长期可持续发展。我们继续推动创新，积极把握机遇，并通过我们的综合业务模式，致力于创造更多经常性收入，以此提高盈利及其质量，同时通过积极的资本循环提高回报率。我们与价值链上各个环节的利益相关者密切合作，提升其可持续发展绩效。



以人为本，关怀社群

员工是我们业务的基石。我们致力于提供安全、健康的工作环境，投资于人才培训和发展，帮助他们充分发挥潜能。我们通过保护环境、提升教育水平和关怀弱势群体的各项活动，努力打造充满活力、包容友爱的社群，致力建设可持续未来。

我们如何创造价值

我们的利益相关者



员工



客户



政府



股东与投资者



供应商



当地社群

荣誉



摩根士丹利资本国际全球所有国家ESG领袖指数和摩根士丹利资本国际全球ESG领袖指数



iEdge新加坡ESG领袖指数和iEdge新加坡ESG透明度指数



富时社会责任指数



Euronext Vigeo指数——全球120



2021年标普全球可持续发展年鉴的行业推进者奖项



CDP气候变化评级中获得A-；在香港、澳门和东南亚地区位居2020年最佳进步企业之列



福布斯2020年全球最佳雇主



吉宝集团在新加坡工作场所安全与卫生大奖中荣获21个奖项



在公益金2020年奖项评选中荣获公益精神铂金奖

欲了解更多信息，请浏览我们的网站www.kepcorp.com上的可持续发展报告。

我们每年定期发布可持续发展报告，下一份报告将于2021年5月发布。吉宝的可持续发展报告采用了全球报告倡议组织标准等国际公认的报告标准，并得到外部机构的保证。我们的报告也符合新加坡交易所对可持续发展报告的要求。

可持续发展是我们的核心战略。对于吉宝而言，这不仅仅意味着减少集团业务的碳排放或环境影响。我们让可持续发展成为我们的业务，通过提供各种解决方案，为建设更清洁、更环保的世界贡献力量，同时为利益相关者创造持久的价值。

我们相信吉宝对于可持续发展的重视让公司与众不同，也是集团的重要差异化因素。我们在决定集团发展战略和政策时，会考虑ESG问题，并承诺支持联合国可持续发展目标。吉宝企业也是联合国全球契约的缔约方，我们致力于遵守该契约的十项原则。

治理

管理层结构

吉宝企业的董事会和管理层已经确定了吉宝的主要实质性ESG因素，并对此进行定期评估。董事会对可持续发展议题保持积极监督，包括监督ESG因素的管理和监控，并在决定公司的战略方向和政策时将其纳入考量。集团的可持续发展指导委员会在集团可持续发展战略上提供指导，该委员会由吉宝企业总裁卢振华领导，并由集团各单位的高级管理层组成。集团的可持续发展工作委员会包括负责具体事项的工作小组，负责执行、监督及报告集团的可持续发展进程。我们的管理体系、政策和方针，包括《员工行为准则》、《健康、安全与环境政策》和《吉宝供应商行为准则》等，将这些原则转化为实际行动，为公司及合作伙伴制定了标准。我们根据国际最佳实践对这些政策进行定期审查，并在必要时加以完善。

严谨的治理框架

吉宝始终坚持高标准的企业治理。我们拥有强大且独立的董事会，在全部11名董事之中有九名独立董事，董事会致力于严格遵循商业道德规范。我们与股东之间保持着清晰、一致且定期的沟通。

吉宝的管理控制框架体系

该框架包括三道防线，用以确保集团的内部控制和风险管理体的充足性和有效性。2020年，我们更新了框架中的第二道防线，即管控自我评估体系，并实现该体系的数字化和定位调整，使其成为企业管控的核心工具。数字化过程能提升效率，加强自动化管控和持续监测。

评估表现

平衡计分卡

公司的平衡计分卡将薪酬与企业和个人表现挂钩，包括财务和非财务方面的表现。每一个计分卡领域内的重要子目标包括关键财务指标、安全目标、风险管理、合规管控措施、环境可持续发展性、员工敬业度、人才培养和继任规划等领域。

我们承诺遵守国际可持续发展议程，积极与各方合作，支持联合国可持续发展目标的实现。我们已经将十项可持续发展目标纳入吉宝的支持性框架中，用以指导我们的可持续发展战略。

战略支柱	实质性议题	可持续发展目标	方针	重点内容
保护环境	气候行动		我们积极发展业务，并充分把握气候变化、能源转型和城镇化等宏观趋势带来的机遇。	作为新加坡首座大型双模式海水淡化厂，标志性的吉宝滨海东海水淡化厂于2020年6月开始投入运营。该厂能同时处理海水和滨海蓄水池的雨水，每日可生产约3000万加仑的新鲜饮用水。此外，在旱季时，该海水淡化厂能从处理雨水切换为处理海水，从而提升新加坡的供水稳定性，更好地应对气候变化导致的降雨量不确定性。
			我们正在调整资产组合，聚焦可持续城镇化解决方案，其中包括利用内部碳排放影子价格和气候变化风险评估。	
			在全球能源转型的背景下，吉宝岸外与海事的业务重心开始转向可再生能源和液化天然气等更清洁的化石燃料。这体现了吉宝对气候行动的重视。在完成当前在建的钻油台后，吉宝岸外与海事也将退出岸外钻油台建造业务。	吉宝岸外与海事获得订单，将建造美国首艘岸外风机安装船，也是全球规模最大的同类船舶之一。
				吉宝可再生能源签署一项协议，建造其在澳大利亚的首个太阳能发电场项目。
环境管理				吉宝已经开始实施碳排放影子价格政策，以减缓中长期气候相关风险，为更严格的气候立法和更高的碳排放价格做好准备，并避开搁浅资产。根据这项政策，碳排放影子价格将逐步递增。2020年为每吨二氧化碳当量20美元，未来将逐步提高到每吨二氧化碳当量50美元。
				此外，吉宝大力支持各项环保举措，包括国家公园局的“百万树木运动”，通过捐赠300万新元，未来五年内在新加坡的公园和自然保护区栽种1万棵树。
				根据吉宝的可持续发展理念，为促进环境科学研究，吉宝与南洋理工大学合作设立了“吉宝环境学金牌奖”。该奖项将用于表彰南洋理工大学环境地球系统科学系最优秀的本科毕业生。
			我们致力于最大程度降低业务对环境的影响，重视自然资源的可持续管理和高效利用。	我们制定了影响深远的可持续发展目标，并公开承诺要实现的减少碳、垃圾和用水强度的长期目标。吉宝企业总部所在地吉宝湾大厦已经获得新加坡建设局的认证，成为新加坡首座通过“绿色建筑标志铂金奖（零能耗）”认证的商业建筑。
			我们的目标是通过自然资源的高效利用、回收和再利用，减少废物生成量。	自2018年底以来，吉宝的新加坡企业总部已经完全由可再生能源供电。我们也正在获得碳信用额度，以抵消来自商务出行和员工通勤的“范围三”排放量，从而让我们的企业办公室在2020全年实现碳中和。
				吉宝在CDP的气候变化基准评估中获得A-评级，并在水供安全评估中获得B-评级。

战略支柱	实质性议题	可持续发展目标	方针	重点内容
诚信经营	经济可持续发展		新冠肺炎疫情加速了吉宝在“2030年愿景”中确定的很多宏观趋势，如数字化、电子商务和能源转型。	在业务经营过程中，吉宝创造了就业机会，为供应商带来了商机，也为政府贡献了税收。
			我们相信可持续发展可成为一项良好的业务，未来将充分把握绿色发展、环境解决方案、可再生能源、新能源和循环经济等领域的机遇。	我们制定了投资可持续发展相关的创新目标，并发挥自身的工程专长，探索更环保的解决方案，如浮式数据中心，相比于传统的陆上数据中心，前者的能源效率更高。同时，我们也正在与合作伙伴共同研究氢气驱动的供电供热基础设施，以及碳捕集、利用和封存系统的开发。
			作为风险管理的环节之一，吉宝制定了完善的业务连续性计划，以应对业务运营中断风险。	在新冠肺炎疫情爆发后，吉宝启动了业务连续性计划，让我们在全球各地实施居家办公等疫情管控措施时，依然能继续有效运营。
			我们致力于成为一家高效、负责、透明的机构，并且恪守最高的行为道德标准，同时遵守业务所在地的相关法律法规。集团高层明确规定并反复重申监管合规的重要性。我们对欺诈、贿赂、腐败和违反法律法规的行为采取零容忍态度。	吉宝的业务涉及很多必要服务，如发电、水和垃圾处理、电讯、数据中心及物流。因此，在疫情期间，包括新加坡实施“阻断措施”期间，我们仍在继续运营。
供应链和负责任的采购				为反映吉宝对腐败零容忍的态度，我们继续加强合规举措，包括在各业务单位推行ISO 37001反贿赂管理体系。除了在2019年获得全球认证的吉宝岸外与海事，吉宝置业和吉宝数据中心的新加坡实体公司也于2020年获得了ISO 37001认证。
			集团深知供应链风险管理和可持续采购对增强运营韧性的重要性。	疫情期间，集团的供应链并未受到巨大冲击，其中一部分原因是我们的多元化供应商政策。
			我们致力于建立具韧性且多元化的供应链，并与供应商密切合作，以提升他们的可持续发展绩效。	吉宝根据集团的申请和采购政策，并按照ESG标准，对所有供应商进行资格筛选，所有合格的供应商都需要签署并遵守吉宝的《供应商行为准则》。
			我们在设计、建造和运营产品及服务的过程中克尽审慎义务，确保产品和服务不给客户造成危险。	我们早在项目的规划阶段就已经开始思考合适的设计方案和材料处理、储存及处置方式。在项目执行阶段，我们会实施项目审查和质量保证措施。
产品质量与安全				我们将继续与客户保持沟通，持续改进服务质量。

战略支柱	实质性议题	可持续发展目标	方针	重点内容
以人为本， 关怀社群	职业安全与健康	3 良好健康与福祉	为所有利益相关者提供安全、健康的工作环境，是我们诚信经营理念的重要组成部分。	在应对疫情过程中，吉宝的首要目标是保护员工、客户和利益相关者的健康与安全。 疫情爆发之初，集团及时推出了一系列措施，包括提高办公场所清洁的频率和体温检测，并尽量采取分组制、提供其他办公地点、保持安全距离和居家办公等措施。 此外，集团各业务单位均指定了抗疫负责人，并组织他们接受新冠肺炎疫情训练，掌握确诊病例和疑似病例的处理章程及程序。 2020年4月至6月，根据新加坡卫生部的公告，吉宝船厂和吉宝住宿运营的两处宿舍共出现四个新冠肺炎疫情感染群。我们与当局密切合作，防止疫情扩散，包括协助追踪接触者，并对工作场所及宿舍进行全面清洁消毒。随着这些感染群不再出现新增病例，截至2020年8月，四个感染群已经全部被卫生部宣告结束。随着情况好转，2020年4月被指定为隔离区的两处宿舍于2020年8月解除隔离。 第二季度大部分时间，吉宝岸外与海事新加坡船厂的员工人数从2020年3月初的2万4000名减少至1200名左右，以降低工作场所的疫情传播风险。随后，员工人数逐步增加，2020年底达到约1万9500名，我们也相应地实施了严格的安全管理措施。 随着吉宝岸外与海事的船厂复工，我们继续实施强有力的安全管理措施，以确保员工（包括外籍客工）的健康与安全。这些措施包括将船厂分隔成不同区域，进一步减少人际接触，降低传播风险。此外，我们还采取轮班制，以降低船厂的人员密度。我们还与新加坡当局密切合作，对工人进行轮流拭子采样检测。 除了吉宝岸外与海事，我们在全球各地的不同工作场所、工厂和项目也根据相关规定，实施了各种安全管理措施，以防止病毒扩散。 在2020年新加坡工作场所安全与卫生大奖评选中，吉宝共获得21个奖项，成为该年度获奖数目最高的单一机构。



吉宝岸外与海事的高级管理层和工会代表向前线员工和外籍客工派发爱心礼包。

战略支柱	实质性议题	可持续发展目标	方针	重点内容
以人为本， 关怀社群	人力资源实践、人才管理与人权	8 体面工作和经济增长	我们的业务能推动经济增长，提升生产力，创造就业。我们坚持人人就业机会平等的招聘政策，同时致力投资于人力资本的培养。	吉宝致力培训及培养员工。作为集团继任规划和人才培养计划的一部分，我们宣布了一些主要业务单位的领袖更新，已从2021年2月15日起生效。 尽管面对新冠肺炎疫情和居家办公安排，但我们仍积极与员工保持紧密交流。2020年，我们的员工敬业度评分为87%，大幅高于美世咨询80%的全球平均分。 我们利用信息科技协作工具和平台实现远程办公，并通过虚拟员工大会和其他员工敬业度倡议，促进沟通交流，确保在疫情期间员工的需求仍能得到满足。其中包括团队建设活动、心理健康讲座和虚拟健身课程，以及远程医疗服务。 我们还推出了员工援助计划，为员工及其家属提供心理健康支持。在有需要时，员工可以获得新加坡心理辅导中心持证辅导员的心理辅导服务。
			我们维护并遵守联合国《世界人权宣言》和国际劳工组织《关于工作中基本原则和权利宣言》中规定的基本原则。吉宝集团的人权宣言阐明了我们在人权问题上的立场，同时，我们的多样性与包容性宣言阐述了集团在该问题上的立场。上述两份宣言可在吉宝的网站上查阅。	
社群发展		17 促进目标实现的伙伴关系	通过与利益相关者的合作，我们实现知识、专长和技术的动员与共享，同时汇集了资金和人力资源，以支持可持续发展目标的实现。	自新冠肺炎疫情爆发以来，吉宝已经投入超过500万新元，用于支持新加坡和海外受疫情影响的社群。其中，吉宝拨款420万新元支持弱势社群，包括生活在一房或两房式政府组屋中的较低收入家庭（通过第一通、吉宝电力和城市燃气给予补贴）、前线人员和其他受新冠肺炎疫情影响的群体。吉宝深知新加坡很多中小企业面临的严峻挑战，因此也在六个月期限内向中小企业提供更优惠的付款条件，协助改善它们的现金流。 除了支持受新冠肺炎疫情影响的社群，吉宝还向新加坡全国肾脏基金会在义顺社区医院新成立的洗肾中心捐赠了200万新元，该中心于2020年11月开始运营。 尽管受新冠肺炎疫情的限制，吉宝志愿者依然在2020年完成了超过1万个小时的社区服务。 2020年，集团为社会公益事业投入了960万新元¹。 吉宝爱心慈善基金是集团的慈善部门，自2012年成立至今，该基金已经向公益事业捐出4700万新元。



¹ 包括吉宝董事和员工为支持新冠肺炎疫情的援助措施而捐赠的善款。

重大里程碑

第一季度

企业

吉宝企业的摩根士丹利资本国际环境、社会与治理评级被上调至AAA级。

能源与环境

吉宝岸外与海事交付了两个项目：为Borr Drilling建造的11座自升式钻油台中的第五座，以及为云升进行的浮式生产储油卸油船的改装和升级项目。

吉宝基础设施获得了来自Abellon Clean Energy的合同，价值约1800万新元，为印度古吉拉特邦的垃圾焚烧发电厂提供垃圾焚烧发电技术解决方案和服务。

第二季度

企业

吉宝企业宣布“2030年愿景”，以推动公司的长期战略发展和转型。

能源与环境

吉宝岸外与海事向Borr Drilling交付11座自升式钻油台中的第六座。

吉宝基础设施通过吉宝牵头的财团，获得了价值约15亿新元的合同，为新加坡的大士集成废物管理设施建设一座垃圾焚烧发电厂和一座材料回收设施。

吉宝基础设施开始对新加坡的第四座海水淡化厂——吉宝滨海东海水淡化厂进行商业化运营。

吉宝基础设施信托和吉宝能源通过合资公司获得了来自星展银行和华侨银行的为期7年的7亿新元可持续发展相关贷款，将用于支持双方共有的燃气热电联产厂——吉宝万里旺热电燃气综合循环发电厂。

吉宝岸外与海事和新加坡能源市场管理局达成1000万新元的战略合作协议，并签署一项谅解备忘录，旨在共同为海事业开发能源解决方案。

吉宝岸外与海事宣布开发浮动应用创新实验室，这是新加坡首个岸外浮式实验室。

城市发展

中新天津生态城投资开发有限公司以约12亿元人民币的价格成功转让中新天津生态城（简称“生态城”）的一个住宅地块。

城市发展

吉宝置业以约9700万新元的价格，收购了中国江苏省太仓市一块5.85公顷住宅地块49%的股权，进军当地房地产市场。

吉宝置业宣布以约9500万新元的价格，出售中国江苏省江阴市的吉宝·丹芙春城。

互联互通

第一通与星和于新加坡提交5G执照的联合竞标方案。

资产管理

吉宝资本推出10亿美元的吉宝亚洲基础设施基金，并完成首轮募资。



向云升交付的浮式生产储油卸油船Abigail-Joseph号是吉宝岸外与海事建造的第134艘浮式生产船舶。

吉宝亚洲基础设施基金收购了Gimi MS Corporation 30%的股权作为其首个资产，Gimi MS Corporation拥有Gimi号浮式液化天然气船的所有权。

第一通、资讯通信媒体发展局和新加坡海事及港务管理局与空中客车公司共同合作，在新加坡海事无人机测试区开展沿海5G独立电信网络测试。

资产管理

吉宝亚洲基础设施基金携手基金的联合投资实体，完成基金的第二轮融资，包括即将履行的承诺资金在内，承诺资金总额为5亿7000万美元。

首峰资金管理（简称“首峰”）携手宏利和Mega Manunggal Property，在印度尼西亚推出了一个新物流地产项目。

吉宝电讯与通运以大约9200万新元的现金总对价，出售了约2.33%的吉宝数据中心房地产信托已发行单位。



生态城中片区和南部片区的两个住宅地块成功转让，继续推进生态城在2020年的发展。

第三季度

企业

吉宝重申“2030年愿景”，宣布计划通过资产折现，释放资产的价值，并对岸外与海事业务进行策略检讨。

在2020年新加坡治理与透明度指数中，吉宝企业在近600家新加坡上市公司中居第六位。

能源与环境

吉宝岸外与海事获得总价值约2亿7000万新元的四个合同，分别为两个浮式生产储油卸油船的建造和整合项目，一个液化天然气运载船改装成浮式储存再气化装置项目，以及一个自航耙吸挖泥船新建项目。

吉宝区域供热供冷与合资伙伴获得在泰国曼谷建设一个区域供冷系统的合同，价值约3亿3000万新元。

第四季度

企业

在“2030年愿景”的“百日计划”下，集团陆续宣布出售超过12亿新元的资产。

吉宝集团在2020年工作场所安全与卫生奖评选中荣获21个奖项。

在2020年全球房地产可持续性标准的评选中，吉宝集团因可持续方面的卓越表现而获得表彰。

按照集团的继任规划和领袖更新计划，吉宝企业宣布了多个主要业务单位领导的变动。

吉宝企业在CDP 2020年气候变化评估中，获得A-评级。

能源与环境

吉宝可再生能源签署协议，收购Harlin Solar的45%股权，以在澳大利亚昆士兰开发并管理一座新建的大型太阳能发电场的施工与运营。

吉宝岸外与海事获得价值约7亿新元的合同，包括为道明尼能源公司在美国开展全球最大风机安装船之一的工程、采购和施工，以及来自一家老客户的浮式生产储油卸油船改装项目。

城市发展

吉宝置业宣布与TVS Emerald达成合作，在印度真奈共同开发一个优质住宅项目。

中新天津生态城投资开发有限公司成功转让生态创业园的两个工业地块，总面积为8.44公顷。



吉宝教育资产基金收购了位于中国四川省的成都墨尔文学校的高质双语K12学校物业的70%股权，作为该基金的首个资产。

吉宝岸外与海事交付了三个项目，分别为Avenir LNG建造的液化天然气运载船，为FuelNG建造的液化天然气添加船，以及为杨德诺建造的自航耙吸挖泥船。

吉宝岸外与海事宣布成功达成美国的暂缓起诉协议。

吉宝区域供热供冷获得来自裕廊集团的价值3亿新元的合同，在新加坡裕廊创新区武林一期建造、拥有并运营一座区域供冷系统厂房。

吉宝岸外与海事携手新加坡能源市场局，向一个远景智能领导的财团提供一项研究拨款，用于开展新加坡首个浮式能源储存系统的试验。



吉宝区域供热供冷将在新加坡裕廊创新区武林一期建造、拥有并运营一座区域供冷系统厂房。

互联互通

第一通向所有客户推出5G非独立电信网络。

吉宝数据中心控股与其他行业领先企业签署一项谅解备忘录，联合开发新加坡首个端到端去碳化工艺。

资产管理

吉宝资本与韩国国民年金公团达成战略合作，共同探索亚洲私有基础设施领域的投资机遇。

吉宝资本旗下的吉宝教育资产基金筹集了其5亿美元目标募集金额的一半以上。基金收购了位于中国四川省的成都墨尔文学校运营的高质双语K12学校物业的70%股权，作为该基金的首个资产。

首峰数据中心基金拓展至中国市场，计划在广东惠州市潼湖科技小镇新建一座数据中心。吉宝数据中心将与当地合作伙伴联手，将全球最佳实践引入到数据中心的运营中。

城市发展

吉宝置业成立了一家合资公司，拥有并开发上海嘉定区的一个8.4公顷的住宅地块。

吉宝置业收购Cove Living的少数战略股权。

吉宝置业宣布出售中国、新加坡、英国和越南的五个项目，总金额超过12亿新元。

中新天津生态城投资开发有限公司以约6亿6900万元人民币的价格，成功转让生态城南部片区的最后一个住宅地块。

互联互通

吉宝数据中心控股、城市燃气与City-OG Gas Energy Services签署一项谅解备忘录，三方将共同探讨利用液化天然气和氢气为吉宝数据中心控股在新加坡的浮式数据中心园区供电。

资产管理

吉宝资本和吉宝置业推出6亿美元的吉宝越南基金，并完成首轮募资。

吉宝资本推出第二个数据中心基金——吉宝数据中心基金二期，目标规模为10亿美元，已完成首轮募资。

吉宝房地产信托收购了澳大利亚悉尼的Pinnacle Office Park，并宣布拟收购新加坡的吉宝湾大厦。

吉宝资本推出了首峰亚洲宏观趋势基金四期，目标规模为10亿美元，并完成首轮募资。

集团架构

吉宝企业			
能源与环境	城市发展	互联互通	资产管理
- 岸外与海事 - 能源基础设施 - 环境基础设施 - 可再生能源	- 房地产开发与投资 - 端到端主体开发	- 数据中心 - 电讯 - 物流	- 资产管理 - 房地产投资信托与其他信托 - 私募基金
吉宝岸外与海事	吉宝置业	吉宝电讯与通运	吉宝资本控股
100%	100%	100%	100%
吉宝远东	吉宝置业	吉宝数据中心控股 ⁶	吉宝房地产信托管理
100%	100%	100%	100%
吉宝船厂	— 各个控股公司	吉宝物流	首峰资金管理
100%	东南亚和印度	100%	100%
吉宝新满利	吉宝置业中国	优狐	吉宝基础设施基金管理
100%	100%	100%	100%
Keppel LeTourneau (“吉宝LeTourneau”)	中国	第一通 ²	吉宝数据中心房地产信托管理 ⁵
100%	100%	100%	100%
吉宝南通船厂	吉宝湾		吉宝资本另类资产
100%	100%		100%
Offshore Technology Development Pte Ltd (“岸外科技开发”)	吉宝城市计划		吉宝太恒美国房地产信托管理
100%	100%		50%
Keppel Marine & Deepwater Technology Pte Ltd (“吉宝海事与深水科技”)	中新天津生态城投资开发有限公司 ¹		吉宝房地产信托 ^{3,4}
100%	中国		49%
吉宝美国远东			吉宝数据中心房地产信托 ^{4,7}
100%			21%
吉宝远东巴西			吉宝太恒美国房地产信托 ⁴
100%			7%
吉宝菲律宾海事			
98%			
吉宝苏比克船厂			
86%			
Floatel International Ltd			
百慕大			
吉宝基础设施控股			
100%			
吉宝燃气			
100%			
吉宝电力			
100%			
吉宝区域供热供冷			
100%			
吉宝西格斯			
100%			
吉宝基础设施服务			
100%			
吉宝万里旺热电燃气综合循环发电			
49%			
吉宝可再生能源			
100%			
KRISENERGY LTD (“KRISENERGY有限公司”) ⁴			
开曼群岛			
40%			

集团企业服务

会计部	信息技术部	战略与发展部
企业传播部	内部审计部	税务部
网络安全部	法律部	财务部
健康、安全与环境部	兼并与收购部	
人力资源部	风险与合规部	

备注:

¹ 新方联合体持股。吉宝集团持有新方联合体90%股权。

² 吉宝电讯与通运（吉宝企业的全资子公司）持股19%，Connectivity持股 81%（Connectivity是吉宝企业和新加坡报业控股的合资公司）。

³ 由吉宝置业（43%）和吉宝资本控股（6%）持有。

⁴ 上市公司。

⁵ 由吉宝资本控股（50%）和吉宝电讯与通运（50%）持有。

⁶ 由吉宝电讯与通运（70%）和吉宝置业（30%）持有。

⁷ 由吉宝电讯与通运（20.6%）和吉宝数据中心房地产信托管理（0.4%）持有。

更新于2021年3月10日。欲了解子公司及主要联营公司完整列表，请浏览www.keppcorp.com/annualreport2020。

监管合规的基调由集团高层设定并推动，同时获得了各级员工的认同。我们对监管合规时刻保持警醒，努力建设一家严谨自律且可持续发展的企业。

核心价值观和行为准则指导着我们。我们以正确的方式开展业务，遵守业务所在地的一切相关法律法规。在致力于实现杰出表现的同时，我们也将保持最高的道德标准。

集团高层明确规定并在整个集团内反复重申监管合规的重要性。我们对欺诈、贿赂、腐败和违反法律法规的行为采取零容忍态度。

战略目标

我们致力于在集团内建立完善的合规框架和流程，并已取得显著进展。除了吉宝岸外与海事在全球各地的单位于2019年获得 ISO 37001 反贿赂管理体系认证，吉宝置业和吉宝数据中心的新加坡实体公司也于2020年获得了ISO 37001 认证，证明了我们致力在整个集团内实施相同标准的承诺。这将确保合规制度得到一致和有效的落实。

我们根据各业务单位的规模、业务性质和活动，对其合规框架进行调整，包括实施适当的合规管控体系，以有效地发现问题并予以整改。我们继续致力于建立可持续的合规框架，以支持集团的发展和愿景。

治理结构

为了加强企业治理，我们设计了完善的监管合规治理结构。董事会风险委员会为董事会的监管合规监督工作提供支持，同时负责推动集团实施有效的合规及治理体系。集团风险与合规部是董事会风险委员会的秘书处，负责评估集团的合规风险、管控措施和消减对策，并起草相关报告。

集团监管合规管理委员会由吉宝企业总裁担任主席，其成员包括所有业务单位的负责人。集团监管合规管理委员会的职责是明确集团对监管合规的承诺，指挥及支持制定总体合规政策和准则，同时促进相关政策和准则得到有效落实。

集团监管合规工作组为集团监管合规管理委员会提供支持，其主席由集团风险与合规主管担任。该工作组负责监督对集团

相关监管合规工作、总体合规政策和指导原则的制定及审核，并审核培训和沟通计划。

集团各业务单位均任命了专门的合规负责人，在各单位风险与合规小组的支持下，负责推动和管理其业务部门的合规职能和议程。其中包括向业务单位管理层提供个别课题的专业知识、流程优化建议和定期报告，以确保合规风险得到有效的评估、管理及消减。我们也通过招聘更多资深合规专业人士，进一步增强集团合规团队的实力。

在集团监管合规管理委员会和集团监管合规工作组的带领下，业务单位负责实施集团的《行为准则》，以及监管合规政策和程序。他们还负责确保对重大监管合规风险进行相关的风险评估，并采取切实可行且充分有效的管控措施。

监管合规框架

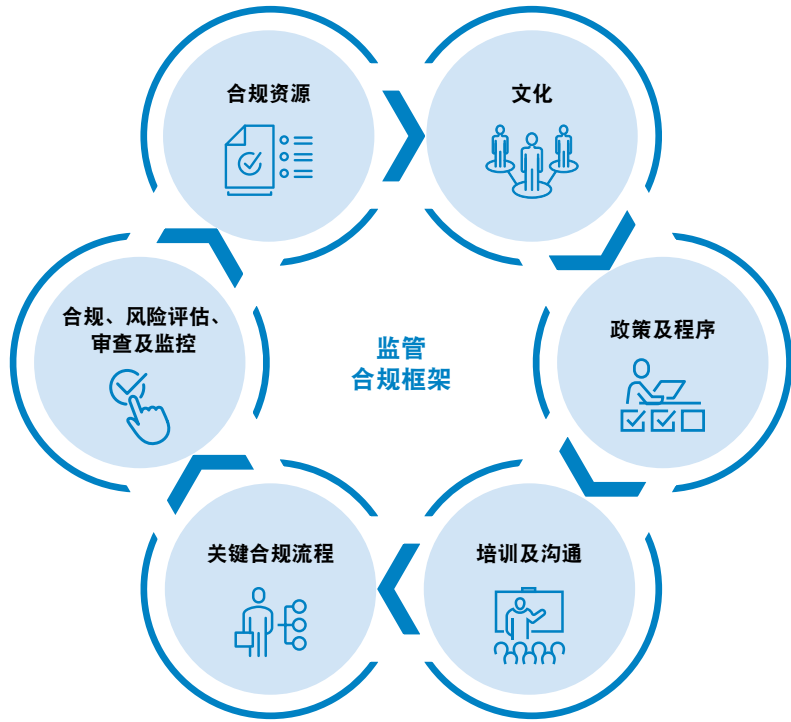
我们的监管合规框架的重点领域包括：文化；政策及程序；培训及沟通；关键合规流程；合规风险评估、审查及监控；以及合规资源。

该框架中的重要一环是合规组织结构。集团风险与合规主管直接向董事会风险委员会的主席报告。同样的，各业务单位的合规负责人也与对应的审计委员会和风险委员会建立起了直接报告途径。此外，业务单位的合规负责人也直接向集团风险与合规主管报告。这一报告结构增强了该职能部门的独立性，确保集团的管理层和董事会能为集团的合规计划提供持续、清晰和明确的支持以及可信度。

文化

文化和思维方式是确保合规计划有效性和持久性的关键。管理层在设定正确的基调和以身作则方面起到重要作用。这有助于确保强大及完善的监管合规计划和文化贯穿整个集团。

我们在全球各地的办公室张贴了关于反贿赂、反腐败和举报机制的海报，同时在整个集团内发布相关主题的简报，以传达、通告及加强合规原则和信息。



业务单位负责人也定期向员工传达关键信息。我们将合规信息作为会议议程的一部分，在会上分享相关的合规主题和学习心得。我们将继续采取措施，强化以合规为中心的积极企业文化。

政策及程序

员工行为准则

我们制订了严格的《行为准则》，所有员工都必须确认理解和遵守。

《行为准则》规定了员工按照最高企业诚信标准履行职责及义务的重要指导原则，涵盖了工作场所和商业行为等领域，包括禁止贿赂和腐败，以及如何处理利益冲突等明确规定。吉宝在集团和各业务单位的网站上公开发布了《行为准则》，以明确相关规定和其透明度。我们会持续地审查并加强该《行为准则》，确保其与时俱进并具有适宜的指导作用。如果发现员工违反《行为准则》中的规定，将采取适当的纪律措施，包括停职或解雇。

我们确保各级别的员工受到一致且公平的纪律处分。我们也向所有代表吉宝开展业务往来的第三方发放《行为准则》，包括合资伙伴，要求其确认理解并严格遵守《行为准则》的规定。

供应商行为准则

吉宝集团的所有主要供应商必须遵守我们的《供应商行为准则》。这一准则涵盖了正当业务行为、人权、公平人力资源实践、严格的安全卫生标准，以及负责任的环境管理。

举报人政策

吉宝的举报人政策鼓励员工通过明确制定的流程和报告渠道，举报涉嫌贿赂、违法违规或不当行为，所有举报信息均受到保密，员工可放心举报，不用担心遭到报复。集团广泛地宣传举报人报告渠道，所有员工都可以利用该渠道进行举报。

个人资料保护法令

我们根据个人资料保护委员会的建议指南，为员工提供相关指导，以确保集团遵守个人资料保护法令的要求。根据2020年11月公布的修正版，集团的建议指南也会相应更新。

合规政策

集团制定了涵盖反贿赂、礼品及接待、代理费、捐赠及赞助、索贿及勒索、利益冲突和内幕交易等合规相关问题的全面政策。上述政策会定期接受审查，以确保符合集团业务所在司法管辖区的要求。这些政策适用于全部业务单位；除非当地监管要求更严格，集团政策代表了我们必须达到的最低标准。我们采取了协调一致的措施，以确保所有合规政策（包括翻译版本）可供所有员工使用。

2020年，基于现有的监管合规计划和管控措施，我们制定了《集团制裁合规政策》和各业务单位的制裁合规制度。现在，我们能够更有效地监测制裁要求的更新情况，并指导相关业务单位妥善应对日益复杂的制裁和出口管制法律。

培训及沟通

培训是吉宝监管合规框架的关键组成部分。培训计划根据培训的对象而量身定制，我们也借助集团范围的各类场合来重申关键信息。

我们提供全面的年度线上培训计划，全体董事、管理人员和员工必须参与。培训的内容涵盖吉宝集团《行为准则》以及合规政策的主要原则。董事、管理人员和员工需要通过培训后的考核才算成功完成培训。此外，董事、管理人员和员工还需要正式确认已经理解集团的政策，如果有任何潜在或实际的利益冲突则必须予以报告。我们也为工业或普通工人提供了多种语言版本的反贿赂和《行为准则》培训。2020年，为高风险第三方联营公司举行的线上培训列出了集团政策的原则以及在代表吉宝或以吉宝的名义行事时需注意的主要领域。

我们继续优化合规培训计划及课程，同时也根据受众群体和培训需求开发定制培训内容。2020年开展的这类培训包括利益冲突和制裁合规的网络研讨会。

除了与政策相关的培训项目，我们也举行专注于直线经理履行培养合规文化和思维责任的培训，包括建立并维持有效的内部管控措施，确保流程的完善性，以及及时发现及消除潜在缺陷。

我们的培训致力于培养积极的合规思维和文化，让员工在工作关键领域获得指导。我们也组织了专注于培养风险和合规能力的培训，确保我们及时掌握有关指导方式、最佳实践和工具的变化。

我们还在各类管理层会议和员工大会上强调合规的重要性。

为增强整个集团的合规意识和知识，我们开始发布关于合规、风险和管控问题的季刊。季刊中的问答游戏环节受到了各业务单位给予的积极反馈和回应，反映员工对道德及合规的意识 and 理解得到提升。

关键流程

尽职调查

我们持续改进风险相关的尽职调查流程，以评估合资伙伴等代表集团开展业务的第三方联营公司的合规风险。除了背景调查，第三方联营公司是否确认理解并遵守《行为准则》也属于尽职调查的内容。

其他流程

在我们持续审查政策及程序的过程中，我们确保合规监督充分融入到礼品及接待、代理费用、捐赠和赞助以及利益冲突等关键流程中。我们也积极探索数字化的机遇，并利用数据分析来提升价值，并确保合规流程的有效性。

风险评估、审查及监控

我们继续发展合规资源和框架，以助合规团队独立开展风险评估，以发现识别并消减关键合规风险。我们定期与各业务单位举行风险评估讨论会，包括各个业务部门识别的具体合规风险。另外，在内部审计过程中，我们开展了合规风险独立评估，包括合规计划关键环节有效性的主题审查等。这些评估工作为我们提供了改进流程和计划的宝贵见解和机会。

ISO 37001流程也有助于开展风险评估，提供更系统化的评估范围和方法。

资源

我们深知需要建立经验丰富的合规团队，为业务提供有效的合规顾问支持，同时确保合规计划及管控措施得到有效实施。董事会和管理层致力于确保吉宝维持强有力的合规职能部门。

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