

推进转型

2022年年度报告摘要



推进转型

吉宝正在从一家拥有多元业务的企业集团转型为全球领先的资产管理及运营商，在能源与环境、城市发展和互联互通领域拥有强大能力。

我们创造的解决方案不仅提供强大的价值，还为各利益相关方和生态环境做出更大的贡献，共创可持续的未来。

关于吉宝

一家全球领先的资产管理及运营商，
为创造可持续的未来贡献力量。

集团概览

| | |
|-------------|----|
| 关键数据 | 6 |
| 集团业绩亮点 | 7 |
| 全球业务 | 8 |
| 董事长致辞 | 10 |
| 总裁访谈 | 16 |
| 推进“2030年愿景” | 22 |
| 创造价值的商业系统 | 30 |
| 可持续发展框架 | 32 |

我们正在推进转型

通过精简业务并采用轻资产模式。

作为落实吉宝“2030年愿景”战略的下一步，我们正在加快集团转型，致力成为一家全球资产管理和运营商，在能源与环境、城市发展和互联互通领域拥有强大能力，为投资者创造价值，并为创造可持续的未来贡献力量。

精简业务，聚焦发展

打造新增长引擎，拓展经常性收入来源

我们已经精简业务，聚焦发展。相关举措包括：出售吉宝物流¹；完成吉宝岸外与海事和胜科海事的结合，同时解决遗留钻油台和相关应收账款问题。我们的业务单位也正在转型，拓展了可再生能源、清洁能源、脱碳解决方案以及可持续城市更新等领域的业务，同时注重增加经常性收入。

采用轻资产模式，作为“同一个吉宝”积极把握机遇

发挥各业务单位之间的协同效应，运用第三方资金共同投资于增长引擎

我们正在凭借集团的集体优势拓展重点业务。2022年，吉宝联合吉宝资本管理的私募基金和/或商业信托，共同投资了多项资产和平台，包括欧洲的岸上和岸外风能资产，新加坡首座氢发电厂和韩国一家领先的废物管理公司。这些联合投资都符合吉宝的轻资产模式。利用这一模式，我们能够开展重大投资项目，同时不会显著提高自身的负债率。

经常性收入

67%

在2022财年的盈利²中，经常性收入达到5亿6000万新元，占比为67%，较2021财年的2亿6200万新元增加114%。

联合投资

28亿新元

2022年宣布的吉宝联合吉宝资本管理的私募基金和/或商业信托在能源与环境 and 可持续城市更新领域的投资总额。

¹ 包括吉宝物流在新加坡、马来西亚、越南和澳大利亚的业务以及优狐（UrbanFox）。

² 不包括已终止业务。

我们正在为脱碳化做出贡献

我们的战略是以可持续的方式开展业务，同时将可持续发展作为我们的业务。

以可持续的方式开展业务

我们承诺在2030年前将“范围一”和“范围二”的碳排放量减半（与2020年相比），并在2050年前实现净零排放。我们的目标是在2025年前，集团50%的电力使用将来自可再生能源，并在2030年达到100%。我们正在扩大“范围三”排放量的追踪范围，以涵盖全部15类排放。吉宝也正在与供应链和投资项目合作，尽最大能力提高能源效率，降低排放。

主要脱碳举措：

- 吉宝置业和第一通已宣布经科学碳目标倡议(SBTi)验证的减排目标，减排幅度与将全球升温幅度限制在1.5摄氏度以内的目标保持一致。
- 吉宝基础设施致力于降低集团发电业务的排放强度，在2050年前实现净零排放。
- 2022年，吉宝资本签署了联合国支持的《负责任投资原则》。
- 吉宝数据中心的目標是新加坡所有新建数据中心在2030年前实现“范围一”和“范围二”净零排放。

将可持续发展作为我们的业务

政府和企业为了实现净零排放承诺，必然需要大量可再生能源、清洁能源和脱碳解决方案。这些正是吉宝拥有强大能力、能够为创造可持续未来提供解决方案的领域。

2022年的重大举措和成就包括：

- 吉宝可再生能源资产从2021年底的1.1吉瓦增至2022年底的2.6吉瓦¹。
- 首次从老挝进口可再生能源到新加坡。
- 开发新加坡首座氢发电厂。
- 探索在新加坡开发绿色氢气和氨气项目以及大规模碳捕集、利用与封存方案。
- 吉宝置业从传统房地产开发商转型，聚焦可持续城市更新。
- 探索通过创新方案减少数据中心的碳足迹，如浮式数据中心和绿色数据中心园区。
- 推出吉宝可持续城市更新基金。

致力于可持续发展

净零排放

在2030年前将“范围一”和“范围二”的碳排放量减半（与2020年相比），并在2050年前实现净零排放。

可再生能源资产

2.6吉瓦¹

集团可再生能源资产从2021年底的1.1吉瓦增至2022年底的2.6吉瓦。

¹ 总装机容量，包括在建项目。

财务重点数据

总营收¹

66亿新元

与2021财年的营收相当。

来自资产管理、能源与环境互联互通业务的贡献提高，因城市发展的营收降低而被部分抵消。

净利

9亿2700万新元

较2021财年的10亿2000万新元净利下降9%。

集团的所有业务在2022财年都实现了盈利。资产管理和能源与环境业务的贡献提高，部分抵消了城市发展的营收下降。

股本收益率

8.1%

相较2021财年9.1%的股本收益率下降了1.0个百分点。

股本收益率下降的主要原因是净利降低。

每股盈利

0.52新元

相较2021财年0.56新元的每股盈利下降7%。

2022财年9亿2700万新元的净利转化为每股盈利0.52新元。

每股现金分红

33分新元

与2021财年相同。

2022财年的总分红包括拟派发的每股18分新元的年终股息和每股15分新元的中期现金股息。

每股资产净值

6.38新元

相较2021财年的每股6.41新元下降0.5%。

净负债比率

0.78倍

高于2021财年0.68倍的净负债比率。

主要原因在于投资额提高、派发股息，以及2022年完成的5亿新元股票回购计划。

自由现金流净额

4亿零800万新元

低于2021财年17亿6000万新元的自由现金流入额。

主要原因在于资产变现获得的现金收益减少，以及投资额提高。

可持续发展亮点

道琼斯可持续发展指数

DJSI

在2022年12月被列为道琼斯可持续发展世界指数（简称“DJSI世界指数”）和道琼斯可持续发展亚太指数（简称“DJSI亚太指数”）的成分股。

根据长期的环境、社会与治理（简称“ESG”）和经济标准，吉宝在标普全球BMI指数中名列全球最大的2500家公司的前10%，在亚太发达地区最大的600家公司中名列前20%。

MSCI环境、社会与治理评级

AAA级

吉宝在2022年12月保持了摩根士丹利资本国际（简称“MSCI”）ESG评级的最高等级——AAA级。

吉宝的ESG指标得分在MSCI所有国家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。

员工敬业度评分

84%

高于美世咨询80%的全球平均分。

88%的员工表示他们为能在吉宝工作而感到自豪。

雇主奖项

最佳雇主奖

在新加坡连续四年荣获最佳雇主奖，在中国首次获得该奖项²。

吉宝也获《福布斯》评选为2022年全球最佳雇主之一。

工作场所安全与卫生大奖

11个奖项

荣获2022年工作场所安全与卫生大奖的数量。

资助慈善事业

430万新元

为社会投资开支和行业发展贡献的总额。

集团半年度业绩 (百万新元)

| | 2022 | | | 2021 | | |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 上半年 | 下半年 | 总额 | 上半年 | 下半年 | 总额 |
| 总营收 - 持续经营 | 3,356 | 3,264 | 6,620 | 2,888 | 3,723 | 6,611 |
| 息税折旧摊销前盈利 - 持续经营 | 457 | 315 | 772 | 346 | 1,074 | 1,420 |
| 营业利润 - 持续经营 | 355 | 210 | 565 | 207 | 922 | 1,129 |
| 税前利润 - 持续经营 | 551 | 544 | 1,095 | 565 | 1,046 | 1,611 |
| 可分配利润 - 持续经营 | 434 | 405 | 839 | 344 | 904 | 1,248 |
| 可分配利润/(亏损) - 终止经营 | 64 | 24 | 88 | (44) | (181) | (225) |
| 可分配利润 | 498 | 429 | 927 | 300 | 723 | 1,023 |
| 每股盈利 (分新元) | 27.9 | 24.2 | 52.1 | 16.5 | 39.7 | 56.2 |

| | 2022 | 2021 | %变化 |
|------------------|-------|-------|--------|
| 全年业绩 (百万新元) | | | |
| 总营收 - 持续经营 | 6,620 | 6,611 | n.m.f |
| 利润 | | | |
| 息税折旧摊销前盈利 - 持续经营 | 772 | 1,420 | -46 |
| 营业利润 - 持续经营 | 565 | 1,129 | -50 |
| 税前利润 - 持续经营 | 1,095 | 1,611 | -32 |
| 净利润 - 持续经营 | 839 | 1,248 | -33 |
| 净利润/(亏损) - 终止经营 | 88 | (225) | n.m.f. |
| 净利润 | 927 | 1,023 | -9 |
| 营业现金流 | 260 | (352) | n.m.f. |
| 自由现金流 | (408) | 1,756 | n.m.f. |

每股 (新元)

盈利

净资产

净有形资产

截至财政年底 (百万新元)

| | | | |
|-----------|--------|--------|-----|
| 股东资金 | 11,178 | 11,655 | -4 |
| 永久证券 | 401 | 401 | - |
| 非控股股东权益 | 334 | 385 | -13 |
| 总股本 | 11,913 | 12,441 | -4 |
| 净债务 | 9,238 | 8,400 | 10 |
| 净负债比率 (倍) | 0.78 | 0.68 | 15 |

股东资金回报 (%)

| | | | |
|------|------|------|-----|
| 税前盈利 | 10.5 | 12.0 | -13 |
| 净利润 | 8.1 | 9.1 | -11 |

股东价值

股息 (分新元/股)

| | | | |
|-----------|------|-------|--------|
| 中期股息 | 15.0 | 12.0 | 25 |
| 年终股息 | 18.0 | 21.0 | -14 |
| 全年股息 | 33.0 | 33.0 | - |
| 股价 (新元) | 7.26 | 5.12 | 42 |
| 股东总回报 (%) | 49.3 | (1.5) | n.m.f. |



2022 财政年总营收¹

66亿新元

2022 财政年，新加坡以外的市场为集团贡献了约19%的营收。

1

亚洲 (不包含新加坡)
**10亿7900万
新元**

- 中国
- 印度
- 印度尼西亚
- 日本
- 马来西亚
- 缅甸
- 菲律宾
- 大韩民国
- 越南

2

新加坡
**53亿9300万
新元**

3

澳大利亚
**5800万
新元**

4

中东
**7300万
新元**

- 卡塔尔
- 阿拉伯联合酋长国

5

欧洲
**1300万
新元**

- 阿塞拜疆
- 比利时
- 芬兰
- 德国
- 意大利
- 卢森堡
- 波兰
- 瑞典
- 荷兰
- 英国

6

北美洲
**400万
新元**

- 美国



¹ 持续经营业务的总营收。

推进转型

我们正在积极推进公司转型，促进业务增长，为各利益相关方创造长期价值。

赵亮溪 董事长



各位股东：

2022年是吉宝的转型之年。我们根据集团的“2030年愿景”精简业务结构，强化业务聚焦，落实轻资产运营战略。2022年年中，我们出售了吉宝物流¹；今年年初，吉宝岸外与海事和胜科海事完成结合，同时达成了遗留钻油台和相关应收账款的解决方案。

如今，吉宝的业务已经大幅精简，作为一家全球领先的资产管理和运营商，我们将发挥在能源与环境、城市发展和互联互通领域的强大运营能力，专注于为利益相关方创造价值。吉宝在上述领域深耕多年，往绩出色，可以为投资者创造价值，同时为全球可持续发展做出贡献。

强劲业绩表现

2022财年，乌克兰战争爆发，地缘政治局势升级，全球经济增长放缓，通胀高企，利率走高。在如此动荡不安的国际环境下，吉宝仍取得了强劲的业绩。

集团实现净利9亿2700万新元，其中资产管理和能源与环境业务的业绩尤其强劲；股本收益率为8.1%。更重要的是，随着集团的订单类业务和具有波动性的房地产开发利润的占比继续减少，经常性收入为集团贡献盈利5亿6000万新元，占集团总盈利的67%，相较前一年的2亿6200万新元增加114%。

2022年，吉宝通过转型和价值创造，实现了49.3%的股东总回报率。考虑到集团的强劲业绩，董事会提议派发每股18分新元

收益⁴。加上吉宝将遗留钻油台出售给Asset Co（资产公司）而收到并逐步获偿的供应商票据，以及结合交易范围外的资产，吉宝岸外与海事的交易将为吉宝实现接近94亿新元的价值。

高速规模化增长

在去年的年报中，我提到吉宝计划采取轻资产运营模式，通过资产变现并运用第三方资金促进增长，同时发展可再生能源、清洁能源和脱碳解决方案等可持续发展相关领域的业务。2022年，吉宝在这些领域取得了良好进展。未来一年，我们将继续专注于这些领域。

我们在资产变现计划方面也获得积极进展，从2020年10月启动资产变现计划至2022年12月底，我们已宣布出售总额超过

2023财年，吉宝将确认吉宝岸外与海事和胜科海事结合产生的约33亿新元出售收益。加上吉宝将遗留钻油台出售给资产公司而收到并逐步获偿的供应商票据，以及结合交易范围外的资产，吉宝岸外与海事的交易将为吉宝实现接近94亿新元的价值。

的年终现金股息。加上每股15分新元的中期现金股息，2022财年的派息总额达到每股33分新元，与2021财年的现金派息总额相同。

这不包括2023年3月1日向吉宝股东派发的实物股息，即股东每持1股吉宝企业股票，可获派发约19.1股胜科海事股票。按结合后胜科海事首个交易日即2023年3月1日的收盘价（每股11.5分新元）计算，每股吉宝企业股票的实物股息价值为2.19新元³。

2023财年，吉宝将确认吉宝岸外与海事和胜科海事结合产生的约33亿新元出售

46亿新元的资产。其中16亿新元于2022年宣布，预计到2023年底，公司将稳超30亿至50亿新元的出售目标。资产变现所释放的大量资金将用于投资增长机会及回馈股东。

通过发挥轻资产运营模式，2022年吉宝联合吉宝资本管理的私募基金和/或商业信托，宣布了能源与环境 and 可持续城市更新领域价值约28亿新元的投资项目。截至2022年底，吉宝资本的资产管理总额已经达到500亿新元的目标，未来将致力于实现资产管理总额达到2000亿新元的更长期目标。

¹ 包括吉宝物流在新加坡、马来西亚、越南和澳大利亚的业务以及优弧。

² 不包括已终止业务。

³ 2.19新元为四舍五入至小数点后两位的数字；计算方式为：(i)公司宣布的股息折算为等值现金，即3,845,164,646.11新元；除以(ii)截至记录日的公司已发行实收股本，即1,751,959,918股吉宝企业股票（不包括库存股）。

⁴ 来自拟议结合交易，基于吉宝岸外与海事（作为出售组合）截至2023年2月28日在拟议结合交易范围内的资产和负债价值，完成日确认为损益的出售收益约为33亿新元。公司最终所得出售收益还须扣除吉宝岸外与海事在结合完成前因吉宝岸外与海事向Asset Co（资产公司）出售资产而产生的特定支出超过约定金额的部分。



我们正在努力提高集团的经常性收入，包括资产管理费、“能源即服务”或“房地产即服务”使用费。（图为Keppel Infrastructure @ Changi，新加坡首座根据更严格的新版“绿色建筑标志”方案荣获绿色建筑标志白金奖的正能量大厦，其中设有智能运营指挥中心。）

在推进“2030年愿景”并转型成为全球资产管理和运营商的过程中，资产管理不仅是集团内部的一项垂直业务，还会成为吉宝聚焦的核心和创造价值的重要方式。它将提供一个平台，将不同业务单位连接成一家融为一体的公司，共同创造价值。通过运用第三方资金，集团的增长速度和规模将远超只依靠自身资产负债表能达到的水平。

吉宝的重点业务也发生了变化，越来越关注可持续发展相关的解决方案。2022年开展的重要项目包括新加坡首宗可再生能源进口、开发新加坡第一座氢发电厂、房地产业务重点转向可持续城市更新和养老，以及推出吉宝可持续城市更新基金等。在互联互通领域，我们的数据中心和海底电缆业务快速增长，第一通继续转型成为一个云原生互联互通平台。通过收取资产管理费、“能源即服务”或“房地产即服务”使用费，集团的经常性收入持续增长。

集团的不同业务单位之间也加强了协作和融合。我们建立了横向团队，用以评估集团各垂直业务和不同资产类别（如房地产、数据中心和基础设施）之间的业务合作机遇。从新建或现有项目的前期投资，到设计开发以及后续运营维护阶段，再到资产成熟时注入吉宝管理的房地产投资信托或商业信托，在资产从“摇篮到成熟”的整个过程中，我们可以获得多项收入。这是吉宝的重要优势之一，也是我们与纯财务投资者的关键区别。2022年，集团内跨业务单位合作产生的外部营收达到约5亿6000万新元¹，较2020年我们刚宣布“2030年愿景”时增加约60%。未来，随着我们作为“同一个吉宝”继续深入融合并加强协作，这类收入预计将继续增长。

我们持续投资于技术和创新，以推动集团的增长。这包括可持续发展领域的创新，如Keppel Infrastructure @ Changi，这是

¹ 跨业务单位合作的外部营收是集团内部使用的管理指标，其中包括合资公司、联营公司和特定投资项目产生的经济效益中归属于集团的部分。

集团的不同业务单位之间也加强了协作和融合。我们建立了横向团队，用以评估集团各垂直业务和不同资产类别（如房地产、数据中心和基础设施）之间的业务合作机遇。

新加坡首座根据更严格的新版“绿色建筑标志”方案荣获绿色建筑标志白金奖的正能量大厦；我们还通过探索绿色氨气和绿色氢气解决方案，为低碳经济做好准备。

我们还投资于数字化和数据湖建设，让数据湖成为真实数据的统一来源。通过利用数据促进分析和自动化，我们可以提升生产效率，改善用户体验，持续开展质量验证和审查工作，并通过改变我们服务客户的方式，把握新的机遇。人工智能和机器学习有助于快速应对内外部环境的变化，在必要时及时干预并修正路径。

重点关注环境、社会与治理

2022年，我们更加专注于可持续发展，于2022年5月成立了董事会可持续发展与安全委员会。董事会每季度的会议议程都包

括可持续发展和安全问题，原董事会安全委员会的职能已经并入了可持续发展与安全委员会。

我们已宣布在2030年前将“范围一”和“范围二”的碳排放量减半（与2020年相比），并在2050年之前实现净零排放。我们继续稳步朝着上述目标迈进，将业务重心转向可持续发展相关的解决方案，提升能源效率，并尽可能利用可再生能源。自2016年以来，我们一直在监测集团助力实现联合国可持续发展目标的情况，并正在落实气候相关财务披露工作组各项建议。我们认为可持续发展不仅是一个合规或企业社会责任问题，还能带来业务机遇。通过可持续发展，我们在帮助客户和社群实现净零排放的同时，也能为公司创造价值。



吉宝的业务重点与时俱进，越发关注可持续发展相关的解决方案。房地产业务的重点正在转向可持续城市更新和养老。（图为吉宝置业将在南京开设首个赋能型养老社区，进军中国的养老市场。）

员工敬业度

84%

吉宝在2022年员工敬业度调查中的得分比美世的全球平均水平高4%。

2022年，我们继续提升对于安全的重视，鼓励前线员工在遇到不安全行为或操作时勇于发声，同时利用科技实现健康、安全与环境流程的数字化。遗憾的是，虽然我们尽了最大努力，吉宝岸外与海事的新加坡船厂仍发生了两次事故，造成三人死亡。我们已经对事故进行调查，并采取预防措施防止再次发生。

我们以负责任的方式经营业务，其中治理是重要环节。我们专注于改进企业治理、合规和风险管理。董事会注重各位董事在技能、知识和经验方面的平衡及多样性。Olivier Blum（音译：奥利维尔·布鲁姆）和黄惠锦从2022年5月起加入董事会担任独立董事。奥利维尔是施耐德电气能源管理业务的执行副总裁，曾担任该公司的首席战略及可持续发展

官；黄惠锦是集团的首席信息官，还曾担任星展银行集团技术与运营部的负责人。奥利维尔和黄惠锦为吉宝董事会带来了丰富的经验和专长。奥利维尔具备推动公司可持续发展、在全球层面上经营可持续发展业务的经验；黄惠锦则具备执掌公司数字化战略的经验。他们的加入确保我们能够携手最优秀的人才，共同落实集团的发展战略。

有效管理人力资本是一家公司成功的关键。我们的员工敬业度保持在较高水平，在2022年员工敬业度调查中得分84%，比美世的全球平均水平高4%。我们继续投资于员工培训与发展，加强继任规划，并提高员工敬业度。2022年，我们的员工人均培训时长超过24小时，高于20小时的目标水平。

我们认为可持续发展不仅是一个合规或企业社会责任问题，还能带来业务机遇。通过可持续发展，我们在帮助客户和社群实现净零排放的同时，也能为公司创造价值。



我们继续提升对于安全的重视，鼓励前线员工在遇到不安全行为或操作时勇于发声，同时利用科技实现健康、安全和环境流程的数字化。

我们致力于公平就业，同时更加努力提升员工的总体福祉，包括员工的身心健康。为帮助员工应对物价上涨的压力，我们向更多基层员工发放了一次性生活成本补贴，还优化了基层至中层员工的灵活福利计划，新计划于2023年1月生效。

吉宝坚信社群的福祉与企业的繁荣息息相关。我们通过慈善捐赠、社群投资、商业项目和员工志愿服务等各种方式回馈社会。2022年，我们的慈善捐款总额达430万新元，其中包括通过集团旗下吉宝爱心慈善基金捐赠的款项。2022年新宣布的慈善项目包括：向新加坡失智症机构捐款100万新元，分三年支付；以及与各利益相关方合作，支持开展面向公众和在校学生的可持续发展教育活动。除了财务支持，吉宝员工还在全球贡献了超过1万4000小时的志愿服务。在中国，吉宝员工与当地组织合作，在疫情期间为弱势群体提供食品。



2022年新宣布的慈善项目包括向新加坡失智症机构捐款100万新元，分三年支付。

在越南，我们推出了“生命之源”项目，为大约2万名村民提供清洁的饮用水。

在2022年新加坡证券投资者协会的“投资者选择奖”评选中，吉宝连续第二年荣获新加坡企业治理奖，以表彰吉宝对企业治理和可持续发展的重视。从2020年初开始，我们连续获得MSCI环境、社会与治理评级的最高级，即AAA级，还被纳入了DJSI全球和亚太指数。我们将继续加强企业治理和可持续发展，向更高标准迈进。

致谢

我衷心感谢各位董事的辛勤付出和睿智建议，让吉宝在不确定的全球环境中依然能取得出色的业绩。在此，我还要感谢全体股东、合作伙伴和其他利益相关方对吉宝的信任和支持。

此外，我想感谢全球吉宝员工对公司的诸多贡献。吉宝岸外与海事和胜科海事的结合于2023年2月28日顺利完成，

借此契机，我还要感谢吉宝岸外与海事原董事、管理层和员工多年来对集团的宝贵贡献。

2023年是吉宝落实下一阶段转型和增长战略的关键之年，我们将致力于发展为一全球领先的资产管理和运营商，助力建设更清洁、更美好的世界。同时，我们将继续与各利益相关方携手合作，共创可持续发展的未来。

此致，

赵亮溪
董事长
2023年3月2日

加速推进 “2030年愿景”

我们将加快推动吉宝转型成为全球资产管理公司，同时具备强大的运营能力、专注于创造可持续发展相关的解决方案。

问 您会如何总结吉宝过去一年的表现？

答 2022年对吉宝而言是转型之年，也是成果斐然的一年。

首先，尽管宏观环境充满挑战，我们仍取得了稳健的业绩，其中资产管理和能源与环境业务的盈利尤其强劲。集团的经常性收入也同比增加逾一倍，占2022财年扣除已终止业务后净利的67%。

我们的能源与环境业务显著扭亏为盈，主要得益于吉宝基础设施的出色表现。资产管理业务方面，盈利和费用收入均实现增长，房地产投资信托和商业信托旗下各项资产的运营表现也有所改善。

城市发展业务的业绩受到中国市场挑战的影响，但中国取消新冠防疫清零政策并出台更多有益于房地产行业的政策后，情况正在好转。在越南，虽然新开盘项目的审批有所推迟，但对新建住宅的旺盛需求说明，市场基本面依然强劲。

我们的互联互通业务也表现出色，第一通继续转型成为云原生互联互通平台。第一通的利润大幅增长，主要得益于漫游业务复苏、订户数量增加和企业端业务收入提高。我们的综合数据中心业务也利用轻资产模式，继续扩大资产组合。

重要的是，我们在落实“2030年愿景”方面大有进展，通过成功出售吉宝物流¹



卢振华 总裁

我们在落实“2030年愿景”方面大有进展，通过成功出售吉宝物流和吉宝岸外与海事，并针对遗留钻油台和相关应收账款达成解决方案，有效精简了业务结构，强化了业务聚焦。

和吉宝岸外与海事，并针对遗留钻油台和相关应收账款达成解决方案，有效精简了业务x强化了业务聚焦。

我们将加快推动吉宝转型成为全球资产管理公司，同时具备强大的运营能力、专注于创造可持续发展相关的解决方案。随着可持续发展和脱碳日益成为全球关注的焦点，市场对可持续发展相关的解决方案的需求持续增加。

问 能否请您进一步介绍吉宝成为全球资产管理 and 运营商的转型过程？2023年及未来的计划是什么？

答 在我们的发展历程中，吉宝董事会和管理层不断推动公司转型，确保在风云变幻的世界中，吉宝仍然能够保持

竞争力，与时俱进。过去十年，我们开展了一系列上市公司私有化的举措，最早是2015年的吉宝置业私有化，随后是第一通和吉宝电讯与通运。这些举措让我们能够消除壁垒，精简业务结构，与集团的目标保持一致，秉持“同一个吉宝”的精神，同心协力地实施共同的发展战略。

为了精简业务结构，强化业务聚焦，我们出售了物流和岸外与海事业务，并正在减少用于出售的住宅开发项目。我们从过去注重一次性盈利的业务转向以经常性收入为主的业务，前者的估值往往低于资产账面价值，而后者能获得更高的估值倍数。需要明确的是，物流、岸外与海事和住宅开发都是好业务，但可能不完全契合吉宝

的“2030年愿景”。根据“2030年愿景”，我们将专注于增加经常性收入，充分利用轻资产模式打造可扩展型业务。

展望未来，我们将全力加快吉宝的转型，从一家由多元子公司组成的企业集团发展成为一项融为一体的综合业务，充分利用公司的各项优势，投资于能造福后世后代的领域，同时应对气候变化带来的迫切挑战。

在实现成为全球领先资产管理商的雄心工作的同时，我们的能源与环境、城市发展和互联互通运营平台将依然是集团的重要支柱和特色。我们将继续加强工程能力和技术专长，同时积极推动创新且始终以客户为中心。

¹ 包括吉宝物流在新加坡、马来西亚、越南和澳大利亚的业务以及优狐。

吉宝独有的上述特色和能​​力是投资者在投资于吉宝和我们管理的私募基金时最看重的方面。作为一家深受信任、在可持续发展相关的解决方案领域具备强大运营能力的投资机构，吉宝对于我们的投资者、客户和其他利益相关方而言都是一个卓越的合作伙​​伴。

问 能否请您介绍一下集团的各项业务融合的进展？

答 我们正在发挥集团旗下的不同业务单位之间的协同效应，通过轻资产业务模式创造并获取价值。目前，我们取得了良好进展。

例如，吉宝数据中心与吉宝资本管理的私募基金及房地产投资信托合作，促进数据中心业务的融合发展，于2022财年为集团贡献了6600万新元的盈利。目前，集团批准的大部分新项目都涉及跨业务单位协作，而几年前这类项目仅占一小部分。

另一个例子是，2022年宣布的吉宝联合吉宝资本管理的私募基金和/或商业信托在能源与环境及可持续城市更新领域的投资总额达28亿新元。这让我们能够在不大幅推高自身的负债率的同时，大举投资重点业务领域。



随着云计算、人工智能和元宇宙等数字技术的不断升级，市场对集团互联互通解决方案的需求持续增加。

2022年，集团开展了可观的联合投资。通过运用第三方资本，我们能够做到仅靠自身资产负债表所无法达成的目标。

为了加快价值链的融合，我们成立了“同一个房地产”、“同一个基础设施”和“同一个数据中心”团队，其成员来自集团的各个运营部门，负责评估和把握各自所在领域的机遇。

我们正在努力实现“2030年愿景”，推动业务单位之间的横向协作。此举有望降低集团的经营成本，提升吉宝的灵活性，充分把握机遇。作为“同一个吉宝”，我们将凝聚力量，充分协作，以更低的成本实现更大的收益。

问 吉宝2022财年的经常性收入增加了一倍以上，达5亿6000万新元。吉宝计划如何进一步增加经常性收入？

答 根据“2030年愿景”的规划，一项重要原则和战略是减少订单型和房地产开发业务的一次性利润，专注于扩大

经常性收入。目前这项工作进展良好，2022年经常性收入的大幅增长已反映了这一点。

数据的爆炸性增长正在推动业务服务化，各行各业都在从传统的客户互动模式转向联系更紧密、更长期、更个人化的客户关系。物联网、生成式人工智能、机器学习等数字技术和各类5G技术赋能的无线通信解决方案正在永久改变行业的格局。为了在快速变化的数字经济中取得成功，企业需要充分利用业务系统中生成的实时数据，以分析和优化资产的使用情况。

这些正是吉宝希望通过调整运营架构和推动数字化而实现的目标。吉宝置业转型成为轻资产城市空间解决方案提供商，专注于“房地产即服务”模式；吉宝基础设施采用“能源即服务”模式；第一通从传统电信运营商转型成为云原生数字平台——这些都是吉宝转而采用以客户为本的创新服务模式的例证。

在推动业务服务化的同时，我们采用轻资产战略，利用第三方资金促进增长。这些举措综合起来，将促进集团转变盈利性质，大幅拓展经常性费用收入。

随着云计算、人工智能和元宇宙等数字技术的不断升级，市场对集团互联互通解决方案的需求持续增加。我们也明确了可持续城市更新和养老作为吉宝具有竞争力且投资者也十分青睐的重点领域。

问 吉宝已经非常接近实现50亿新元的资产变现目标，集团会设立新目标吗？

答 资产变现是我们轻资产运营战略中非常关键的一环，为我们打造新增长引擎和实现“2030年愿景”提供了所需要的资金。我之前曾说过，在2023年

实现50亿新元的目标后，我们不会停止步伐，将继续释放资本，进而把握新的机遇。

我们在2020年6月宣布，按账面价值计算，集团拥有175亿新元的可变现资产。这些不包括我们的运营平台，如吉宝岸外与海事（从中我们正释放总计94亿新元的可变现价值，包括Asset Co（资产公司）的供应商票据和范围外资产）。我们的目标是最终激活总计175亿新元的可变现资产。这不仅会释放出资产负债表上的空间，还有助于集团推进增长举措，同时回馈股东。

问 关于资产公司中的遗留钻油台和范围外资产，吉宝打算如何处理？您对于在短期内实现这些资产的价值有信心吗？

答 随着岸外钻油台市场回暖，我们相信资产公司在未来几年将能够变现大部分遗留钻油台和相关应收账款。我们同样也会寻求将吉宝价值约3亿新元的非核心、范围外资产进行变现的机会。

目前为止，我们在利用遗留钻油台方面取得了良好进展。截至2022年底，现有的吉宝远东B级自升式钻油台均已获得光船租约，其他遗留钻油台也收到了很多问询。

我们也希望，随着钻油台市场继续复苏，我们能更快完成遗留钻油台的变现，让资产公司能更早偿付向吉宝出具的供应商票据。资产公司的供应商票据的票息率为4%，意味着每年利息收入约为1亿7000万新元。供应商票据赎回时，还将支付相等于未清偿本金5%的赎回溢价。

问 在资产配置方面，吉宝有何计划？未来，在吉宝资产管理总额增长的过程中，哪些领域会受到更大关注？

答 在根据“2030年愿景”发展吉宝业务的过程中，我们正在探索一些有潜力的投资机会。在去碳化和数字化等宏观趋势的推动下，加上气候变化日益成为国际社会关注的焦点，可再生能源、脱碳解决方案、可持续城市更新和互联互通领域带来了丰富的机会，而凭借吉宝过往的业绩和能​​力，我们将有能力把握这些机遇。



吉宝基础设施正在加强“能源即服务”模式，提供能源优化和分析等解决方案。

我们设立了一个宏伟的目标——在不迟于2030年将资产管理总额从目前的500亿新元增加到2000亿元。因此，在资产配置方面，我们要投资的不仅是集团本身想要发展的领域，还包括全球投资者青睐的领域。其中就包括提供解决方案帮助客户实现数字化和净零排放目标各类资产及平台。

在这方面，资产管理发挥了重要作用，有助于我们实现目标，扩大我们的增长引擎。2022年，集团开展了可观的联合投资。通过像这样运用吉宝资本私人投资者和房地产投资信托及商业信托的共同投资，我们能够做到仅靠自身资产负债表所无法达成的目标。

问 吉宝正在将可持续发展作为业务的一部分。能否请您谈一谈公司在可再生能源、清洁能源和脱碳解决方案方面的最新进展？

答 过去一年，我们大步向前迈进，凭借集团的专业知识和运营专长，拓展了带动可持续发展的解决方案。

我们实现了很多个“第一”，包括启动新加坡第一宗可再生能源进口；建

设600兆瓦的Keppel Sakra Cogen发电厂，其将成为新加坡首个氢发电厂，也是最先进的高效率燃气轮机联合循环发电厂；Keppel Infrastructure @ Changi也已投入使用，这是新加坡首个根据更严格的新版“绿色建筑标志”计划荣获绿色建筑标志白金奖的正能量大厦。我们还通过与国际伙伴合作探索绿色氨气和绿色氢气解决方案，以推进低碳经济。

吉宝基础设施一直在加强“能源即服务”业务，包括能源优化和分析、能源储存、冷却和电动汽车充电解决方案。这些服务为我们的客户提供了切实可行的脱碳路径，同时尽量降低前期成本，因此有助于推广低碳技术。自吉宝基础设施2021年底在市场上推出端到端“能源即服务”业务以来，我们的冷却设备容量增加了17%。新签署的“能源即服务”合约的加权平均到期时间为10年，能为集团贡献更多的经常性收入。

我们努力把握新加坡和本区域的可持续发展基础设施需求增长所带来的机遇，为此在2022年推出了旗舰基金——吉宝核心基础设施基金，募资目



我们也明确了可持续城市更新和养老是吉宝具有竞争力且投资者也十分青睐的重点领域。

标为25亿美元。我们还将推出吉宝亚洲基础设施基金二期，此前的一期基金大获成功，全部资金已部署完毕，投资了六项优质资产。通过这些举措，吉宝将为全球加快能源转型和脱碳作出贡献。

问 2022年中国市场面临挑战。您如何看待这一重点市场在2023年的前景？

答 去杠杆政策和新冠疫情封控措施对中国经济过去一年的表现造成了影响。尽管如此，我们的城市发展业务仍取得了可观的成绩，为集团2022财年净利贡献了2亿8200万新元。我们在中国的资产变现计划也在顺利推进，出售了位于上海的两个项目，释放资金约3亿4700万新元。

随着中国取消疫情管控措施，很多经济学家预计，中国经济将加速复苏，国内消费需求料将回暖，GDP增速也将回升。2023年1至2月，吉宝置业已经看到了很多积极信号，包括问销量和住宅销量的改善。

中国当局还宣布了一系列利好政策，如支持开发商融资，放松住宅限购政策等。随着市场环境的改善，我们预计2023年的住宅销售和资产变现将更加顺利。

问 在城市空间解决方案领域，吉宝计划把握哪些重点机遇？

答 吉宝在亚洲各大重点城市的房地产市场深耕多年，往绩出色。在此基础上，我们认为，随着灵活办公成为主流，加上气候变化和数字化对建成环境造成的影响，通过提供“房地产即服务”解决方案，可确保吉宝与时俱进。我们明确了可持续城市更新和养老是吉宝具有竞争力、投资者也十分青睐的重点领域。

未来10年，现有建筑的改造升级将成为房地产开发活动的重要组成部分。与新建建筑相比，改造升级更绿色环保，成本更低，速度更快，有助于发展循环经济。通过在建筑改造升级时加入智能和可持

续特征，我们还能提升资产的表现和价值。

将有20年历史的吉宝湾大厦改造成新加坡首座绿色建筑标志零能耗白金奖商业大厦，就是可持续城市更新的实例。吉宝置业还进军了本区域对可持续城市更新解决方案有大量需求的重点城市，如首尔。去年12月，吉宝置业联合吉宝资本收购了首尔的一座办公大楼。为推进我们在该领域的发展，我们于2022年推出吉宝可持续城市更新基金，募资目标为20亿美元。

随着预期寿命延长，财富水平提升，养老领域也是重要增长市场。在这方面，美国等成熟市场有大量机遇，吉宝已经通过投资美国Watermark Retirement Communities进军该市场；此外，中国等亚洲新兴市场也在快速发展。2022年，我们在中国南京启动了首个养老项目，将提供护理服务和大约400张床位。该项目将成为展示吉宝专长的平台，并为我们拓展中国及其他国家的更多市场提供了起点。

问 能否请您介绍一下吉宝在互联网互通领域发掘的机遇？

答 在数字化快速推进的时代，真正重要的并不是智能资产和解决方案本身，而是智能、互联互通的资产和解决方案。我们认为吉宝在数字革命中发挥着重要作用，通过提供端到端解决方案，如海底电缆和数据中心等先进基础设施，以及5G网络和技术，为企业和消费者创造价值。

过去几年，第一通迈出了重要一步，从一家传统电信运营商转型成为云原生互联互通平台。第一通正在扩大其企业解决方案，开发5G商业应用，积极把握新机遇。在新加坡，第一通的5G独立网络户外覆盖率已经超过95%。随着客户迁移到新的云原生数字平台，订户将能够享受到第一通新推出的5G服务套餐，以及云游戏等云平台服务，从而提升获客效率，降低服务成本。

和气候变化是董事会和管理层会议定期讨论的话题，同时也为公司的发展战略和风险管理工作提供指导。

为了实现净零排放目标，我们继续降低“范围一”和“范围二”碳排放，并扩大“范围三”碳排放量的追踪。我们设立了目标，在不迟于2025年实现可再生能源占集团运营耗电量的50%，并在不迟于2030年达到100%。我们继续致力于节水，减少废物产生，并加强对生物多样性的重视。除了环境因素，我们还在改进治理和社会方面的可持续发展表现，如加强董事会多样性、风险管理和员工福祉，并为社群发展做出贡献。

此外，重要的一点是，我们将可持续发展作为我们的业务，年内采取了很多新的绿色发展举措，包括上文提到

在集团层面，我们继续投资于未来增长。我相信，在推进“2030年愿景”的过程中，我们将有充足资金扩大增长引擎，同时回馈股东。随着集团的经常性收入增加，我们有信心能进一步提高股息占盈利的比例。

问 为了推进吉宝的下一阶段发展，吉宝如何培养人才？

答 在担任吉宝总裁期间，我见证了吉宝员工勤奋踏实地化解一个个挑战，超预期交付成果的过程。

吉宝也致力于为员工创建理想的工作场所，协助员工实现个人梦想。

随着集团迈入下一阶段，我们重新调整了吉宝的定位和创造价值的方

我们将可持续发展作为我们的业务，年内采取了很多新的绿色发展举措。

在数据中心领域，我们继续致力于设计和开发更节能、更可持续发展的资产。我们目前正在打造浮式数据中心模块，还与其他伙伴合作，研究通过进口清洁能源来驱动新加坡数据中心等方案的可行性。

与此同时，我们的Bifrost电缆系统也进展良好，预计2024年将投入使用。全面启用后，它将成为容量最大的跨太平洋高速传输电缆。

展望未来，随着云计算、人工智能和元宇宙等数字技术的不断升级，市场对我们的互联互通解决方案的需求将持续增加。

问 吉宝在自身的可持续发展方面取得了哪些进展？

答 2022年，我们在可持续发展方面取得了重大进展，成立了董事会可持续发展与安全委员会，并任命了一名首席可持续发展官。目前，可持续发展

的可再生能源和可持续城市更新项目。到2022年底，集团的可再生能源资产组合达到2.6吉瓦¹，增加了一倍以上。我们的目标是到2030年达到7吉瓦，目前进展良好。

我们的可持续发展举措得到了MSCI和DJSI等国际指数的认可，让我们深受鼓舞。我们将继续全力以赴，为建设可持续发展的未来贡献力量。

问 过去两年，吉宝连续支付每股33分新元的总现金股息。未来，这一股息水平可持续吗？

答 虽然我们没有固定的股息政策，但董事会和管理层深知股息是股东的重要考量因素之一。近年来，我们致力于向股东支付占盈利50%至60%的股息。2022财年的年终现金股息为18分新元，加上15分新元的中期股息，全年共计发放股息33分新元，约占盈利的63%。

式，致力于成为“一家全球领先的资产管理和运营商，为建设可持续发展的未来贡献力量”。前半句代表了我们的业务，后半句阐述了我们的使命。

乘风破浪，勇毅前行。在下一阶段，我们需要吉宝员工具备正确的思维和技能。我们将继续投资于人才培养，确保员工能够适应快速变化的环境，同时提升公司的资产管理能力，增强我们的各个运营平台。

令我感到欣慰的是吉宝员工的高敬业度，在2022年员工敬业度调查中获得84%的得分，比美世全球平均分高4%。88%的吉宝员工还表示，作为吉宝员工让他们感到自豪。

我相信，只要我们作为“同一个吉宝”携手并进，共同奋斗，在全体员工的鼎力支持下，吉宝必将在不迟于2025年实现“2030年愿景”。

¹ 按总额计算，包括正在开发的项目。

2022年成就亮点

1. 加快业务转型

年内，我们在推进“2030年愿景”方面取得了良好进展。



扩大“2030年愿景”重点业务领域的规模

- 2022年底资产管理总额达到500亿新元。
- 吉宝资本完成了超过77亿新元的收购和出售交易，并推出了基础设施和可持续城市更新领域的旗舰基金。
- 扩大可再生能源、清洁能源和环境解决方案业务，加强“能源即服务”模式。做出了关于600兆瓦氢气发电的先进联合循环发电厂的最终投资决定。探索绿色氨气和绿色氢气解决方案，支持低碳经济。
- 已宣布的可再生能源项目装机容量从2022年初的1.1吉瓦增加一倍以上，达到2.6吉瓦。

- 从传统房地产开发模式转向“房地产即服务”模式，专注于可持续城市更新和养老。在中国南京打造首个养老社区。
- 拟开发浮式数据中心模块和绿色数据中心园区，推动打造节能、可持续资产。通过收购中国和英国的项目，扩大数据中心组合，目前总计持有32项资产。
- Bifrost电缆系统建设进展良好，预计2024年可投入使用。
- 第一通转型成为云原生互联互通平台取得进展，企业业务继续增长。5G独立网络户外覆盖率超过95%。

精简业务结构，强化业务聚焦

- 2023年初完成岸外与海事业务的交易。
- 完成出售东南亚和澳大利亚物流业务的交易。

资产变现

- 自2020年第四季度以来，我们已宣布出售总额超过46亿新元的资产，其中2022年宣布出售了16亿新元的资产。
- 截至2022年底已收到36亿新元¹现金。

落实轻资产商业模式

- 根据“同一个吉宝”的方针，我们宣布与吉宝资本管理的私募基金和商业信托向能源与环境及可持续城市更新相关资产及平台联合投资28亿新元。

推动跨业务单位协作

- 集团跨业务单位协作产生的外部营收约为5亿6000万新元²，较2020年刚推出“2030年愿景”时增加约60%。
- 集团推出的大部分新项目涉及跨业务单位协作。
- 在集团的重点业务领域，我们成立了“同一个房地产”、“同一个基础设施”和“同一个数据中心”团队，促进价值链融合。

¹ 包括出售一座Borr钻油台收到的2亿新元，已经转给Asset Co (资产公司)，作为初始运营资本。

² 跨业务单位合作的外部营收是集团内部使用的一个管理指标，其中包括合资公司、联营公司和特定投资项目产生的经济效益中归属于集团的部分。

³ 2021财年的经常性收入经过重述，因为吉宝岸外与海事的收入被重新分类为已终止业务。

2. 提升财务业绩



净利

**9亿2700
万新元**

2021财年实现了
10亿2000万新元净利

经常性收入

**5亿6000
万新元**

较2021财年的2亿6200万
新元³增加一倍多

负债比率

0.78倍

截至2022年底的负债
比率，而2021年底的
负债比率为0.68倍

现金流

**4亿零800
万新元**

2022财年现金流出额，
2021财年现金流入额
为17亿6000万新元

股本收益率

8.1%

2021财年的股本收益
率为9.1%

总股息

33分新元

每股现金股息，
与2021财年相同

3. 发展人力资本



持续推进员工参与和员工培养

- 获《福布斯》评选为2022年全球最佳雇主之一。
- 在新加坡连续四年荣获杰出雇主调研机构颁发杰出雇主奖，在中国首次获得该奖项。
- 在员工敬业度调查中得分84%，比美世的全球平均分高4%。
- 实现了每名员工平均24小时的培训时间，培训地点超过8万个。



完善继任规划

- 继续通过集团和个人层面的领导力培训方案，加强人才储备，完善继任规划。
- 董事会的“导师计划”反响良好，学员和担任导师的董事都十分投入。“导师计划”的期限现已延长，继续为学员提供支持和反馈，以加强有效领导，做好继任准备。

4. 改善治理、合规、风险管理和安全



治理

- 成立董事会可持续发展与安全委员会，明确职责范围，进一步聚焦可持续发展议题。原董事会安全委员会并入董事会可持续发展与安全委员会。
- 加强董事会多样性政策，纳入种族/族裔和国籍等方面的多样性。
- 通过任命两名在可持续发展和数字化领域具备经验及专长的新独立董事，提升董事会的技能、知识、经验和多样性。
- 继续在整个集团推广ISO 37001反贿赂管理体系。



合规与风险管理

- 增强总体风险管理与合规框架，有效应对动荡的国际环境。
- 开展全集团情景规划预演，评估全球宏观经济、地缘政治和气候出现不同情况时的潜在风险，在必要时制定化解风险的计划。



安全

- 吉宝岸外与海事的新加坡船厂发生两次事故，造成三人死亡。我们已经对事故进行调查，并采取措施防止再次发生。

5. 倡导可持续发展



努力实现ESG目标，包括降低碳排放的目标¹

- 被纳入DJSI全球和亚太指数；获得MSCI的AAA级ESG评级。
- 继续减少“范围一”和“范围二”碳排放量。
- 扩大“范围三”排放量的追踪范围，以涵盖全部15类排放。
- 根据气候相关财务披露工作组的建议，开展情景分析，以评估气候相关风险及机遇对集团的影响和应对措施。
- 签署新加坡的《绿色国家承诺》。



对社群发挥积极影响

志愿者

- 吉宝员工贡献了1万4000多个小时的志愿服务，超过2021年的1万2000个小时。

资助慈善事业

- 为社会投资开支和行业发展支出的总额为430万新元。

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

MSCI
ESG RATINGS
AAA

¹ 更多信息可参阅吉宝于2023年5月发布的可持续发展报告。

2023年重点领域



加快业务转型

- 推动业务转型，成为全球领先的资产管理和运营商，在能源与环境、城市发展和互联互通领域具备强大的运营能力。
- 资产变现总额在2023年底前突破50亿新元。
- 努力实现在2030年底前资产管理总额达2000亿新元的目标。
- 进一步推进融合，实现“同一个吉宝”的协同效应。
- 继续推动数字化，促进业务转型。



提升财务业绩

- 实现“2030年愿景”的财务目标，包括15%的中长期股本收益率目标。
- 增加经常性收入。
- 负债比率维持在1.0倍以下。



发展人力资本

- 继续深化员工参与。
- 根据“2030年愿景”的转型需求，培养人才储备，提升员工技能。
- 完善继任规划。



改善治理、合规、风险管理和安全

- 确保强有力的治理、风险管理、合规、管控和安全标准。
- 通过开展公司文化建设，增强道德和合规文化。



引领可持续发展

- 致力于实现ESG目标，包括长期碳减排目标。
- 为社群做出积极贡献。

科技与创新

我们正通过运用科技与创新，努力促进转型，实现吉宝“2030年愿景”的各项目标。

吉宝在创新和转型方面往绩出色。

年内，集团围绕“2030年愿景”战略开展创新，评估中长期技术和商业模式变革对集团的影响，加快建设新增长引擎，并通过差异化发展，提升业务的韧性。

集团和业务单位层面都在推动技术和创新。业务单位发挥自身的技术和运营专长，利用伙伴关系网络和在各国的业务，发展“2030年愿景”中的重点增长领域。在集团层面，吉宝科技与创新负责预测技术发展趋势，与业务单位合作挖掘长远机遇，促进业务单位之间的交流以催生更多创意，从而利用各业务单位独有的能力，为集团打造独一无二的竞争优势。

从2022年3月起，吉宝成立了负责推动数字转型的新部门，即集团数字办公室。在首席数字官的领导下，集团数字办公室推动数字化和自动化，以提高集团资产和运营的效率。

除了内部资源，集团也通过吉宝科技咨询领导小组获得宝贵的见解。该小组由全球杰出商业领袖和行业专家组成，负责指导集团的创新工作，并提供科技远见。这包括监测行业早期发展动态，关注新技术研发情况，描绘未来情景等。吉宝还能借助小组成员的关系网络了解新兴宏观趋势、最新科技发展和全球格局的变化。

为应对集团自身难以解决的复杂交叉问题，吉宝注重建设商业生态系统和价值链，与高等院校、政府机构、全球和当地企业以

及风投基金和初创公司等行业相关方密切合作。通过与战略合作伙伴密切配合，我们能够研发出创新、与众不同的综合解决方案。例如，吉宝基础设施与三菱重工合作，研究了在新加坡建设一座100%氨气发电厂的可行性，该发电厂可帮助新加坡和整个地区提升能源行业的韧性和可持续性。

根据“2030年愿景”，我们在追求创新时，始终秉持可持续发展和客户至上理念。我们通过提供全面的节能解决方案、清洁能源和数字化服务，帮助客户实现脱碳。

不同时间跨度下的创新

根据时间跨度，吉宝将科技与创新分为三类：

引擎1：我们利用科技和数字战略提升效率，包括在互联网领域建设更多节能数据中心等，增加及保障现有收入来源。

引擎2：我们致力于通过商业模式和技术创新，加快打造关键新增长引擎，并迅速实现商业化。通过与伙伴合作，我们创造出与现有业务相邻，同时具可扩展性和增长潜力极强的新解决方案，加强吉宝在市场上的差异度。其中包括我们提供的可持续城市更新解决方案。

引擎3：在更长远的未来，我们将密切关注新兴、颠覆性或变革性技术的发展趋势，评估技术对业务的中长期影响，利用新兴颠覆性技术创造收入，或化解技术变革给现有业务带来的风险。

各业务单位的创新

资产管理：我们让旗下基金、房地产投资信托和商业信托的投资者有机会投资于吉宝利用独特的专有技术开发的资产。例如，吉宝基础设施信托于2022年签署了非约束性条款清单，拟收购吉宝在持有吉宝滨海东海水淡化厂的实体的股权。吉宝滨海东海水淡化厂由吉宝基础设施开发，也将继续由后者运营维护。

能源与环境：我们专注于发展脱碳和综合环境解决方案。在低碳发电领域，我们与伙伴合作建设清洁能源价值链，如可再生能源进口、氨气和氢气发电等。在环境领域，我们与新加坡国家环境局合作，研究在新加坡的垃圾焚烧发电厂部署碳捕集技术的可行性。

城市发展：我们正在打造新的居住和工作概念，充分把握可持续城市更新和养老等新兴房地产领域的机会，同时专注于改善客户体验。我们致力于提供“房地产即服务”解决方案，以增加经常性收入。

互联互通：我们正在为数据中心开发节能解决方案，如数据中心级别的基础设施解决方案，以提升数据中心的可持续性。第一通从传统电信运营商转型成为云原生互联互通平台，与滨海湾花园和Electronic Sports等伙伴合作，利用5G网络打造5G技术的创新使用场景，为客户提供元宇宙体验。

吉宝还直接投资于高增长公司和初创企业以及风投基金，从中学习最新技术，并增加整个商业生态系统的价值。其中包括我们对远景动力的投资。远景动力是全球领先的电动汽车电池公司之一。整个远景集团也是我们在绿色科技和净零排放科技领域的重要合作伙伴，双方将共同探索低碳电力解决方案的研发与市场开拓。

案例

新加坡首个薄膜型近岸浮式光伏系统



吉宝基础设施获得了能源市场管理局和裕廊集团的拨款，将在裕廊岛建设新加坡首个薄膜型近岸浮式光伏系统。该试验性光伏系统由三个环形平台组成，装机容量为1.5兆瓦峰值。

相较于在蓄水池等平静水体使用的传统浮式光伏系统，上述薄膜型光伏系统采用浮式光伏专家Ocean Sun的技术，在巨浪强风的海上环境中以可靠方式利用太阳能。其方法是利用弹性薄膜浮力环，这些浮力环随着海浪起伏，合理分配荷载和力量，从而减轻光伏系统受到的压力。

光伏板采用的强化薄膜也能尽量减少整个浮式光伏系统的材料用量，从而节约资源。该系统易于部署安装，采用直接水冷却，从而提高效率。

建成后，吉宝基础设施的薄膜型近岸浮式光伏系统可作为一个模板，推广复制到新加坡和海外的其他近岸水体。

新加坡土地资源有限，通过创新的薄膜型近岸浮式光伏系统，可利用闲置的海上空间部署更多可再生能源。

能源市场管理局和裕廊集团为了加快清洁能源创新在裕廊岛上实施，公开征集裕廊岛可再生能源发展建议书。在新加坡企业发展局的支持下，能源市场管理局和裕廊集团联合出资600万新元，用于支持获选的项目。吉宝的方案成功中选并获得拨款。

协作与融合

我们专注于推动协作与融合，实现协同效应，积极促进增长。2022年，集团的大部分新项目都涉及跨业务单位协作。

为了加快价值链的融合，我们成立了“同一个房地产”、“同一个基础设施”和“同一个数据中心”团队，其成员是来自集团各个业务单位的资深人员，负责评估和把握各个重点业务领域的机遇。

这些跨业务单位团队采用从“摇篮到成熟”全过程横向合作模式，评估项目各开发阶段和生命周期的机遇，包括集团运营实体、私募基金、上市房地产投资信托或商业信托的投资项目。

通过采用这种“同一个吉宝”的合作模式，汇聚整个吉宝集团的经验和能力，能创造出各业务单位自身无法单独创造出的价值。集团也能开展更复杂的交易，同时不仅仅依赖自身资产负债表。通过发挥各业务单位的独特优势，汇聚人才和资源，同时利用第三方资金，集团能够实现协同效应，优化战略执行和资源分配，从而用更低的成本实现更高的收益。



把握陆上和岸外风能机遇。

高速规模化增长

2022年，吉宝联合吉宝资本管理的私募基金和/或商业信托宣布的能源与环境可持续性城市更新领域投资总额超过28亿新元。

1. 把握陆上和岸外风能机遇

吉宝企业和吉宝基础设施信托宣布以6亿7900万新元的价格，联合收购欧洲陆上和岸外风能资产。其中包括领先可再生能源资产开发商、运营商和所有者Fred. Olsen Renewables在挪威、瑞典和英国投建的陆上风能资产，以及全球著名岸外风电企业Ørsted在德国运营的一处岸外风能发电场。这些投资让吉宝的可再生能源资产组合总装机容量增加了700兆瓦以上，截至2022年底达2.6吉瓦。

2. 引领低碳未来

吉宝基础设施已经就600兆瓦的Keppel Sakra Cogen发电厂作出最终投资决定。这是新加坡首个氢发电厂，也是新加坡



驱动低碳未来。

最先进的高效联合循环发电厂。初期以天然气作为主要燃料，后续燃料中至少30%为氢气成分，并支持完全使用氢气发电。Keppel Sakra Cogen发电厂将由吉宝亚洲基础设施基金和吉宝基础设施共同持股，体现了集团如何发挥自身强大开发能力，利用轻资产商业模式，充分把握能源转型带来的机遇。

3. 拓展环境基础设施领域的业务能力

吉宝基础设施信托、吉宝亚洲基础设施基金和吉宝基础设施联合收购了韩国废弃物管理公司Eco Management Korea Holdings (EMK) 的100%股权，收购价格约为6亿6600万新元。EMK运营着六家垃圾焚烧发电厂和五家污泥干化设施，垃圾焚烧能力在韩国排名第三。它也是韩国最大的废弃油炼化企业，拥有并管理着一处垃圾填埋场，填埋容量在韩国排名第四。对EMK的投资充分说明吉宝和私募基金及商业信托能够通力合作，迅速把握增长机遇。

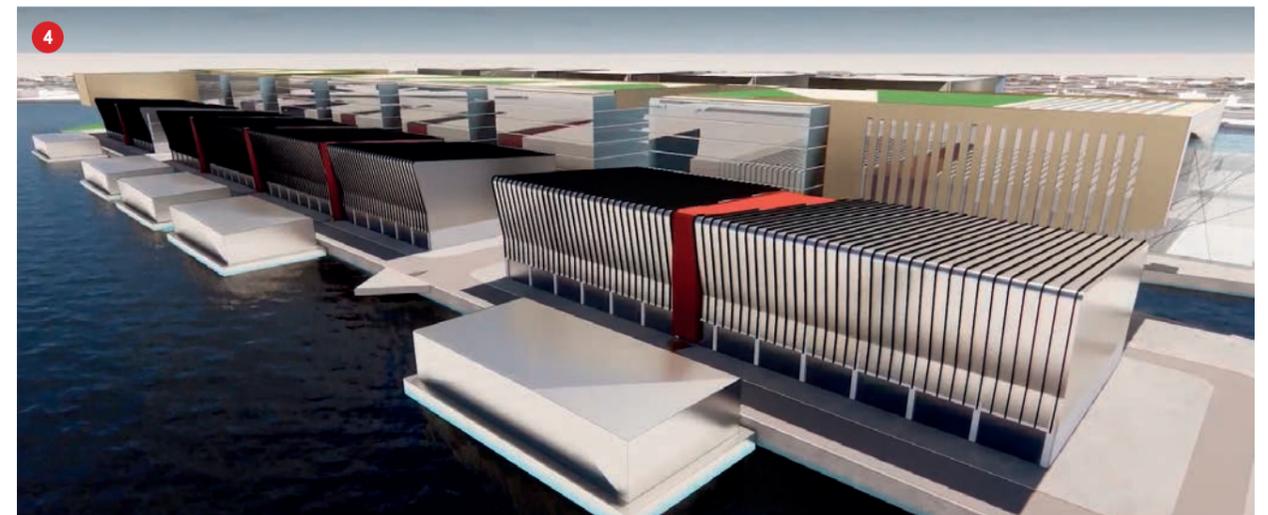


扩大环境基础设施领域的业务能力。

凭借吉宝西格斯领先的垃圾焚烧发电技术，吉宝基础设施能与EMK相辅相成，在韩国市场实现更高增长。吉宝基础设施还能借助EMK在韩国的业务网络，探索环境和“能源即服务”领域的其他机遇。

4. 提供先进的数据中心解决方案

吉宝正在开发一个近岸数据园区项目。该项目将汇集集团的数据中心开发和运营的多元化能力，并利用集团的清洁能源和基础设施解决方案。该项目名为Datapark+，将成为可扩展、先进、低碳、模块化数据中心园区，采用可再生能源，提供集中的公用事业服务，降低碳排放，同时配备大规模氢气运输网络，从而加快新加坡向氢气能源过渡的进程。随着投资者对洁净的关键基础设施的需求日益增长，吉宝正在探索机遇，将第三方运营商和联合投资者引入到该地标性项目中。



提供先进的数据中心解决方案。

作为一家全球领先的资产管理公司，我们积极发挥在能源与环境、城市发展和互联互通领域的强大运营能力，为创造可持续的未来提供解决方案。我们加速推进吉宝的“2030年愿景”，在客户和社群实现净零排放的道路上提供助力，同时为我们的投资者和利益相关方创造价值。

我们的业务模式建立在业务单位间的紧密协作和融合的基础上，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。

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，循环资本用于再投资，以取得最佳的风险调整后收益。

我们创造价值的业务模式

私募基金

通过吉宝设立和管理的私募基金，我们能引入第三方，共同投资吉宝在能源与环境、城市发展和互联互通领域打算开发或收购的资产。此举扩大了吉宝的资本基础，让我们能充分把握机遇，同时通过管理私募基金获得经常性收入。

设计和建造

吉宝在设计和建设优质实体资产方面的往绩出色，包括能源与环境基础设施、数据中心和住宅及商业项目等。

我们从私募基金持有资产的设计和开发阶段获取费用。我们也通过向客户出售或交付项目赚取开发利润，例如住宅项目和一站式解决方案。

拥有和运营

吉宝拥有的已完成资产，包括我们管理的私募基金、房地产投资信托和商业信托所拥有的资产，都可以为集团提供稳定的现金流和经常性收入。我们也可以通过管理和运营这些资产收取费用。

稳定和变现

吉宝持有的资产能为集团贡献定期的价值重估收益。随着这些资产趋于成熟，它们的风险降低，集团可以通过出售给上市房地产投资信托、商业信托及第三方进行变现。通过资产变现，集团能释放价值，回收资本用于再投资以把握新的增长机遇。

房地产投资信托和其他信托

集团是上市的房地产投资信托和商业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。吉宝开发并运营的成熟资产适合这些上市实体持有，因为这些信托的投资者希望获得稳定的经常性收入。集团能通过房地产投资信托和商业信托的管理以及相关资产的运营及维护赚取经常性收入。

此外，通过其在上市主体中的股权，吉宝能从房地产投资信托和商业信托的表现及其贡献得益。这也能确保吉宝的利益与相关信托持有者的利益保持一致。

我们创造、运营并维护的实体资产



新加坡吉宝滨海东海水淡化厂



中国大北京区域数据中心



新加坡吉宝湾大厦

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

吉宝采取双管齐下的可持续发展战略，以可持续的方式经营业务，并将可持续发展作为业务的一部分，通过提供解决方案，为全球可持续发展和脱碳进程做出贡献。

我们的可持续发展框架下的三大支柱分别是(1)保护环境；(2)诚信经营；以及(3)人才与社群，它们涵盖了可持续发展的环境、社会与治理（简称“ESG”）方面。



保护环境

我们致力于应对气候变化、提升资源的利用效率及降低业务对环境的影响。我们重新聚焦集团的可持续发展解决方案，例如可再生能源、清洁能源和脱碳解决方案。

我们制定了集团减少碳排放并降低耗水和废物排放强度的量化目标。我们还制定了增加使用可再生能源和扩大可再生能源资产组合的目标。我们正在监测气候变化的最新进展，采取措施应对气候相关风险，同时积极把握机遇，提供有助于气候行动的解决方案，包括推动可持续城市更新，以及探索可抵御气候变化的近岸建设项目和节能浮式数据中心等创新解决方案。



诚信经营

通过强大高效的董事会、良好的企业治理和审慎的风险管理，包括评估ESG风险，吉宝集团从企业最高层面推动业务的长期可持续发展。

我们继续加强集团内的协作与创新，并充分运用科技和轻资产模式，提供解决方案，为可持续发展及应对气候变化做出贡献，同时为各利益相关方创造价值。

我们已设立了目标，将提高与可持续发展相关的创新项目的研发开支，并且与价值链上的利益相关方密切合作，提升其可持续发展绩效。



人才与社群

员工是我们业务的基石。我们致力于打造多元化人才团队，提升员工福利，提供安全健康的工作环境，投资于人才培训和培养，并协助他们充分发挥潜能。

我们积极创造价值，并为业务所在地的社群做出贡献。通过保护环境、提升教育水平和关怀弱势群体等各项活动，我们致力于共同创建可持续发展的美好未来。我们承诺将高达1%的集团净利捐给吉宝支持的慈善事业。

可持续发展治理

吉宝企业的董事会和管理层致力于可持续发展，可持续发展是公司战略的核心。

董事会和管理层评估公司业务和战略中的可持续发展问题，确定ESG的实质性因素，并监督ESG实质性因素的管理及监控工作。

董事会每年举行六次会议，必要时可调整会议次数。在董事会会议上，经常讨论可持续发展相关话题，包括环境与气候变化问题以及社会和治理问题。自2022年7月以后，可持续发展被纳入每次董事会会议的议程。

2022年5月，董事会成立了董事会可持续发展与安全委员会，进一步聚焦可持续发展问题。原董事会安全委员会的职能并入可持续发展与安全委员会。

董事会可持续发展与安全委员会的主席由非独立非执行董事张松声担任，其成员包括吉宝企业董事长赵亮溪、总裁兼执行董事卢振华以及独立董事Olivier Blum（首译：奥利维尔·布鲁姆），后者在可持续发展方面拥有丰富经验。

董事会可持续发展与安全委员会每年至少举行四次会议。其职责包括关注国际可持续发展趋势和动态，审查公司的可持续发展战略，确保集团具备有效的可持续发展治理架构，监督公司可持续发展目标的制定和进展情况，审查气候相关风险和机遇的识别、评估和管理流程，监督公司的健康、安全与环境（简称“HSE”）工作等。委员会还定期考察集团的项目和施工现场，与集团的承包商和供应商交流互动，以监测和了解集团在可持续发展和安全方面的表现。

董事会可持续发展与安全委员会主席每个季度都会向董事会汇报委员会在关键问题上的讨论情况。委员会还负责审议管理层关于可持续发展政策和做法的提案，并向董事会提出相关建议。

尽管委员会承担着总体监督可持续发展问题的职责，其他董事会委员会（包括审计、提名、薪酬和风险委员会）的职责范围也涉及一些具体的可持续发展问题。

在管理层面，管理执行委员会每月召开会议，负责监督吉宝的战略和业绩，包括在可

持续发展问题方面的表现。管理执行委员会还负责制定集团的重大可持续发展政策及目标，并提交董事会可持续发展与安全委员会审议。管理执行委员会的主席由总裁卢振华担任，成员包括集团各部门的高级管理人员，如首席财务官、各主要业务单位的总裁和首席可持续发展官。

首席可持续发展官向吉宝企业总裁和董事会可持续发展与安全委员会汇报，负责协调和推动集团的可持续发展工作。首席可持续发展官是集团可持续发展工作委员会的主席，该委员会的成员包括集团各职能部门的负责人和业务单位代表，负责监督和执行集团的可持续发展工作。首席可持续发展官还是集团可持续发展部的负责人，该部门管理集团各方面的可持续发展工作，包括以各业务单位和集团可持续发展工作委员会提交的材料为基础，编写吉宝的可持续发展报告。

为了将可持续发展融入到整个公司，确保问责，可持续发展目标已经纳入到集团高级管理层的业务评分卡中，与年度薪酬和长期报酬挂钩。环境可持续性目标，包括减少碳排放，在公司业绩评分卡中占比7.5%。

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

道琼斯可持续发展世界指数和
道琼斯可持续发展亚太指数

MSCI
ESG RATINGS
AAA

摩根士丹利资本国际（简称
“MSCI”）所有国家全球指数和
MSCI全球ESG领袖指数¹

SGX

iEdge新加坡ESG领袖指数和
iEdge新加坡低碳指数

FTSE4Good

富时社会责任指数

EURONEXT
WORLD 120

Euronext Vigeo指数
——全球120

STAS
INVESTORS'
CHOICE AWARDS
2022

在2022年新加坡证券投资者协
会“投资者选择奖”评选中，
荣获2022年新加坡企业治理奖
（大市值）以及杰出总裁奖

CHAMPIONS
OF GOOD
2022

获颁全国志愿服务与慈善中心
的“乐善大使”

Forbes 2022
WORLD'S BEST
EMPLOYERS

获选《福布斯》2022年全球
最佳雇主之一

落实气候相关财务披露工作组的建议

自2020年以来，吉宝一直支持气候相关财务披露工作组，并开始实施该工作组的建议，以更好地评估及报告气候相关风险及机遇对集团业务的财务影响。吉宝在董事会和管理层面上都已建立必要的治理架构，负责监测气候相关问题，

并在确定吉宝的战略决策时予以考虑。

集团已建立应对气候相关风险的风险管理框架。2022年，公司将气候变化确定为关键风险，由董事会风险委员会根据集团企业风险管理框架进行监

测。集团还在外部顾问的支持下，开展了情景分析，以更有效地评估集团受气候相关风险和机遇影响的情况，并制定应对计划。气候相关指标和目标已经确立，包括减少碳排放、利用可再生能源和扩大集团的可再生能源资产组合。

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，最新一份报告已于2023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。

¹ 吉宝企业在年报中使用MSCI ESG Research LLC或其附属公司(“MSCI”)的数据、标志、商标、服务标识或指数名称，不代表MSCI赞助、支持、推荐或推广吉宝企业。MSCI的服务和数据是MSCI或其信息提供方的财产，“按原状”提供，不附带保证。MSCI的名称和标志是MSCI的商标或服务标识。

为可持续发展做出贡献

吉宝企业的董事会和管理层每年开展一次审查，以确定集团的ESG的实质性因素。在审查过程中，会考虑到集团的经营战略、市场条件和利益相关方关心的问题。实质性审查能确保公司的可持续发展战略、管理模式和报告工作专注于最重大的影响和因素，从而创造长期可持续的价值。

2022年，吉宝在独立顾问的支持下，对实质性ESG因素开展了一次全面审查，同时考虑到集团为加快落实“2030年愿景”而开展的业务转型和精简措施。七项ESG的实质性因素分别归入吉宝的三大可持续发展支柱（保护环境、诚信经营以及人才与社群），分别对应可持续发展的环境、治理和社会领域。关于ESG实质性因素的审查，详细情况请参阅于2023年5月发布的吉宝企业可持续发展报告。

作为一家致力于可持续发展的公司，吉宝直接和间接促进实现联合国可持续发展目标。我们已经确定集团影响力最大的10项可持续发展目标。其中包括吉宝对可持续发展目标能发挥重大积极影响的领域，以及我们有责任预防和减缓消极影响的领域。下表根据集团的ESG实质性因素，简要说明了吉宝对实现可持续发展目标的贡献。

战略支柱：保护环境

实质性因素
气候行动与环境管理

方针

吉宝致力于以可持续的方式经营业务，同时提供解决方案，将可持续发展作为我们的业务，建设更环保的世界。这包括聚焦可持续发展相关的解决方案和创新项目，打造应对气候变化风险的能力，并把握气候相关的增长机遇。我们也通过减少温室气体排放、降低能耗、减少用水量、降低废物生成量来尽全力降低业务对环境的影响，并且在业务经营中积极防止污染及保护生物多样性。

重点内容

吉宝承诺将“范围一”和“范围二”的碳排放量减半（与2020年相比），并在2050年前实现净零排放。

自2019年以来，我们一直对“范围三”排放量进行追踪，并逐步扩大了追踪范围。我们在2022年可持续发展报告中披露了“范围三”的全部15个相关类别的信息。

自2020年开始，吉宝已经开始采用碳排放影子价格政策来评估重大投资决策，从而为气候行动做贡献，减缓气候风险，为更严格的气候立法和更高的碳价格做好准备，同时避开搁浅资产。

吉宝设立了在2030年之前将可再生能源资产发展至7吉瓦的目标，截至2022年底，我们已宣布总容量达2.6吉瓦的可再生能源项目，包括正在建设的项目。

在业务经营范围内，吉宝设立了一个目标，在2025年前，集团的50%用电量来自可再生能源，并在2030年前力争实现100%用电量来自可再生能源。

吉宝也承诺在2030年之前，相较2019年的水平，将垃圾产生强度减少10%，用水消耗强度减少20%。

2022年，吉宝企业签署了新加坡的《绿色国家承诺》，其中包含一系列承诺，旨在让新加坡成为一个绿色、宜居且具气候韧性的国家。

吉宝正在重新聚焦业务组合，专注于为可持续发展的未来提供解决方案。2022年，我们积极在“2030年愿景”所规划的增长领域扩大业务，包括可再生能源、清洁能源和环境解决方案。为此，吉宝启动了新加坡首宗可再生能源进口，建设新加坡首座氢发电厂——Keppel Sakra Cogen发电厂；Keppel Infrastructure @ Changi项目也正式开放，成为新加坡首座根据更严格的新版“绿色建筑标志”计划荣获绿色建筑标志白金奖的正能耗大厦；我们也正在与国际伙伴合作探索绿色氨气和绿色氢气领域的机会。在清洁用水领域，吉宝滨海东海水淡化厂正式启用，这是新加坡首座大型双模式海水淡化厂，有助于提升新加坡的供水稳定性。吉宝还积极把握可持续城市更新领域的机遇，并继续为绿色数据中心提供创新解决方案。

对可持续发展目标的影响



战略支柱：诚信经营

实质性因素
企业治理和风险管理

方针

吉宝深知，良好的企业治理对公司业务的可持续发展至关重要，违反法律法规会带来财务和声誉方面的风险。我们确保实施强有力的企业治理和监管合规，强劲的风险管理，包括对可持续发展相关风险的管理，以及秉承高标准的商业道德操守，包括对欺诈、贿赂和腐败行为采取零容忍态度。

重点内容

2022年，吉宝任命了两位新的独立董事奥利维尔·布鲁姆和黄惠锦加入我们的董事会，从2022年5月1日起生效。奥利维尔和黄惠锦也分别是董事会可持续发展及安全委员会以及董事会风险委员会的成员。奥利维尔在以可持续方式经营公司以及在全球范围内推动可持续发展业务方面拥有丰富的经验，而黄惠锦在推动企业的数字化战略方面拥有深厚的专业知识。他们的委任反映了吉宝致力于在董事中实现技能、知识、才能、经验和多元化的良好平衡，并确保吉宝在执行集团的“2030年愿景”时能够获益于最优秀的人才团队。

在2022年因俄乌冲突、商品价格波动、利率上扬和通货膨胀、全球供应链受干扰以及中国经济放缓而产生的全球重大风险中，吉宝继续有效地运作，并能够通过强有力的风险管理实践和规划来管控这些风险。

遵循吉宝对欺诈、贿赂、腐败和违反法律法规的零容忍态度原则，我们继续强化合规措施，包括通过吉宝在整个集团内启用的一个系统平台，将核实客户身份的流程数字化，以及在各个业务单位实施ISO 37001反腐败管理体系。2022年，获得ISO 37001认证的主要实体包括吉宝基础设施的卡塔尔和比利时子公司以及吉宝置业印度。

2022年，吉宝继续采取有效平衡的风险管理方式，以优化回报，同时考虑业务风险和企业可持续发展。我们专注于管理全球宏观风险，并全力降低风险对业务的影响。网络安全风险依然是重大风险之一，因此我们持续提升科技管控能力，以预防并发现网络攻击。我们还关注与气候相关的风险，以改善针对气候变化对企业运营和资产影响的监测和评估，积极落实气候相关财务披露工作组的建议。

方针

吉宝致力于为各利益相关方创造价值，通过提升业绩和业务韧性，为股东提供丰厚的股息，为社群创造就业机会，并为政府贡献税收。作为可持续发展解决方案的提供商，吉宝在拓展自身业务的过程中，促进社会的经济发展，同时增强环境的可持续性。

重点内容

吉宝在开展业务的过程中，为员工创造了就业，为供应商带来了商机，为客户提供了产品和服务，为政府贡献了税收，并为股东提供了股息。

2022年，吉宝实现净利9亿2700万新元。2022财年派发的现金股息总额为每股33分新元。

吉宝承诺以负责任和诚信的方式进行税务管理。吉宝的集团税务部负责监测和监督吉宝的税务工作，配合并密切支持我们的业务和财务团队以及其他内部利益相关方进行税务规划和税务合规工作。

方针

吉宝致力于建立稳健、负责任且多元化的供应链。我们致力于将可持续发展标准纳入供应商的筛选、监测和评估中，并与供应商一起采用可持续及负责任商业实践，以尽量减少社会和环境影响，并有效管理整个供应链的风险。

重点内容

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》，该准则可在网上浏览。

吉宝与客户和供应商紧密合作，以减轻因疫情、人手短缺和全球能源危机而造成的供应链受冲击的影响。

作为提高供应链可持续发展表现的举措的一部分，吉宝企业还与联合国全球契约新加坡网络合作，为集团的中小型企业供应商提供碳管理培训。

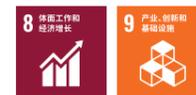
吉宝已逐步加强对供应链生成的排放量的识别与监测，我们在2022年可持续发展报告中披露了“范围三”排放中的全部15类排放量的信息。

对可持续发展目标的影响



实质性因素
对社会的经济贡献

对可持续发展目标的影响



实质性因素
供应链管理

对可持续发展目标的影响



战略支柱：人才与社群

实质性因素
人力资本管理

方针
吉宝深知，员工是企业业绩的基石。我们秉持以人为本的原则，努力建立一支训练有素的员工团队。我们致力于提升员工福祉，坚持公平雇佣实践，并积极建设一个员工充分参与的多元化团队。

重点内容
集团继续进行年度员工敬业度调查，并在2022年员工敬业度调查中得分84%，高于美世80%的全球平均分，表现出色。88%的员工表示他们为能在吉宝工作而感到自豪。

吉宝致力于成为一个公平的雇主。截至2022年4月，我们在新加坡的所有业务单位都签署了由新加坡劳资政公平与良好雇佣联盟发起的《公平就业实践雇主承诺书》。

我们通过了吉宝全球学习节，继续培养积极进取的学习文化，还通过全球职业节，鼓励员工规划及发展职业生涯。2022年，集团实现了每名员工平均24小时以上的培训时间，高于20小时的目标。经理和员工之间也开展了更多的定期绩效谈话，以推动员工的持续参与度及提升绩效。

为了全面提升员工福祉，公司组织了各种活动，其中包括财务稳健月、身体健康月、心理健康月和感恩月。

客工是吉宝员工团队的重要一部分，尤其是在岸外和海事行业。吉宝岸外与海事于新加坡的实体公司在2022年经过审核和认证，遵守《关于尊严移民的达卡原则》的负责任的招聘及雇佣原则。

为了表彰吉宝对员工的培养和待遇，吉宝企业被《福布斯》评为2022年全球最佳雇主之一，并被授予2022年技能创前程雇主奖（金奖）。吉宝集团还被杰出雇主调研机构再次认证为2023年新加坡杰出雇主。

方针
吉宝致力于提供安全、健康的工作环境。我们坚信企业应具备积极主动的安全文化，坚持不懈地提高吉宝内部和全体社群的健康与安全标准。我们还确保产品和服务都符合高安全标准，以保障客户的健康与安全。

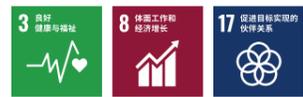
重点内容
吉宝高度重视利益相关方的健康与安全。公司领导层亲自定调，以身作则，积极强化安全文化。考虑到前线员工在建设安全文化中的重要作用，2022年，我们更加大力鼓励前线员工参与，增加员工的赋能，让员工在遇到不安全行为或做法时能够勇于发声，积极干预。

集团在利用技术实现HSE关键流程（如危险报告）的数字化方面取得了重大进展，进一步鼓励员工为安全发声。2022年，通过HSE的手机应用报告的危险数据显著高于前一年。

集团积极主动地设计和打造安全产品，并保障各利益相关方的健康与安全。为此，集团制定了《安全设计准则》，并运用于新加坡及其他市场的所有重大项目中。

遗憾的是，虽然我们尽了最大努力，集团的新加坡船厂在2022年仍发生了两次事故，造成三人死亡。我们已经对事故进行调查，并采取措施防止再次发生。

对可持续发展目标的影响



实质性因素
健康与安全

对可持续发展目标的影响



战略支柱：人才与社群

实质性因素
社群发展

方针
吉宝坚信社群的福祉与企业的繁荣息息相关。我们致力于通过员工志愿服务等方式，支持及回馈业务所在社群，并建立积极、有效的长期伙伴关系。我们积极投资慈善事业，尤其关注教育、关爱弱势群体和保护环境。

重点内容
2022年，集团的社会投资支出和行业发展支出总额约为430万新元。其中包括通过集团旗下吉宝爱心慈善基金支出的近190万新元。

自2012年成立以来，吉宝爱心慈善基金为支持慈善事项捐赠的金额超过5200万新元。

鉴于人口的老齡化趋势和失智症患者人数的持续增加，2022年，吉宝承诺向新加坡失智症机构捐款100万新元，分三年支付，以帮助失智症患者及其照料者。

我们还在越南推出了“生命之源”计划，由吉宝置业和吉宝基础设施合作，为大约2万名村民提供清洁饮用水。

在中国上海疫情封控期间，吉宝置业中国和吉宝资本中国的员工与当地组织合作，为难以获得食品和其他生活必需品的老年人及建筑工人派发食品。

吉宝还承诺在三年内向滨海湾花园捐赠30万新元，用以支持关于自然和可持续发展的公众参访活动。吉宝还为新加坡环境理事会的校园环保奖提供资助。该奖项为学生提供参与环保活动和展示环保成果的平台。此外，吉宝置业将名为“R.I.S.E. to the Challenge”的活动延长两年。这项活动旨在增强公众对海平面上升的认识，宣传气候行动的紧迫性，获得了热烈的反响。

除了财务支持，吉宝志愿者还为社群提供志愿服务。2022年，尽管面对新冠疫情带来的诸多限制，吉宝志愿者仍然坚持开展社群服务，时长超过1万4000小时。

对可持续发展目标的影响



2022年按项目类型归类的社会投资开支和行业发展(%)





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

Company Registration Number: 196800351N