

## 主席函件

於二零零四年，本集團股東權益增長額為47,000,000港元，令每股(包括普通股及優先股)淨資產值增加73%至0.12港元。

董事會之長期目標為達到每股淨資產值每年平均增長15%，並期望能超越恒生指數(「恒指」)的平均增長。本公司股東能以極低成本買入恒指基金，本公司如果日後每股淨資產值增加超越恒指表現，則才真正為股東提供有意義的增值功能。

本集團的核心業務為建築。公司大部分營業額及溢利均來自建築業務。建築業有如下特性：

- 建築乃服務性行業。本集團提供建築管理及工程專業以及勞工、機器及物料服務予有意進行工程項目的客戶以賺取利潤。
- 除少數例外，客戶普遍視建築服務為一般商品，故合約大多以「價低者得」形式批出。鑑於參與承建工程之門檻較低以及香港以至世界各地承建商之數目繁多，因此建築服務是一門競爭激烈而邊際利潤偏低的業務。然而，建築業沒有存貨問題，而進度付款一般可視乎工作進度按月收取，因此營運資金要求較低。故此，股本回報(本人確信此乃任何業務之重要經濟指標)十分吸引，通常為20%以上。
- 與製造業不同，承建商的工作量不會平穩增長。於任何年度，很大程度視乎市場上項目之數量及公司投標成功率而定。
- 建築業於空曠地方施工，須面對自然風險，包括天氣的影響及不可預見的地下狀況。通過完善的工程管理經驗，可以預見及控制建築風險。

本集團所經營的業務每年的波動，主要視乎手上各項合約的進度而定。集團的二零零四年業績最能反映建築業業績波動因素。由於並非所有股東都熟悉會計報表的編製，所以本人在此作出簡述。

本集團二零零四年之集團營業額及攤佔共同控制個體營業額為741,000,000港元，溢利淨額為50,000,000港元。鑑於業內普遍之淨利潤率為1-3%，去年我們錄得的7%極為理想。需要在這裏指出，今年度的高溢利，部份原因跟會計處理方式有關。本集團採納的業績計算會計準則如下：

- 聯營公司(例如Kier Hong Kong Limited)之營業額不能視作本集團之營業額。
- 項目溢利在項目完成預測價值的25%後才開始入賬。
- 工程進行期間，客戶通常會要求作出修改，導致公司在與客戶同意最終價格之前難以準確預測任何個別項目的工程總額。一般於實際竣工後一年，甚至三至四年方能確認項目工程總額，而總溢利亦要到總額確認後才可全部入帳。

儘管某個單一年度之業績可能因所採取會計準則而有所偏差，看三至五年之平均表現值則可了解業務真實情況。因此本人懇請股東留意利基的長期平均業績，而非著眼於單一年度的表現。本人認為，有波動的15%整體回報，亦比穩定的12%回報好。希望我們長線投資股東們不要太着重短期波動。

### 企業管治

任何公司的高級行政人員薪酬(尤其行政總裁)、購股權政策、股息政策及與股東之溝通情況均可反映該公司是否認真看待公司管治問題。以下為本人對上述各方面之意見。

- **行政人員薪酬**

利基之薪酬政策以做到合情合理為前題。由於建築為競爭劇烈之行業，為維持競爭力，本集團無法負擔向員工支付高於市場水平之薪酬。另一方面，集團能否成功，有90%視乎管理層之專業知識、判斷及決策能力。為獎勵員工，本集團設立花紅計劃，據此，集團每年自建築業務之溢利中抽取30%與各階層員工分享(按酌情基準分派)，以鼓勵員工保持良好表現、對集團忠誠，最後期望能令員工與本公司及其股東利益一致。此計劃實行以來成效理想。

## 主席函件

- **購股權**

只要本人仍擔任本集團主席，本人便不會建議向任何個別董事或經理發行購股權（以傳統方式而言）。獲授予購股權之人士只須支付最低金額（通常為1港元）便有機於未來二、三年內按預先釐定價（通常為發行時之買賣價）購入本公司股份。這裏有兩個問題：「購股權」對所受者沒有任何風險，而倘購股權獲行使，則會攤薄及削減現有股東所持有之股份價值。本人認為此舉對其他股東並不公平。第二個缺點是容易導致管理層注意力放在錯誤目標。於任何業務中，公司股份價格於市場上之短暫波動並不重要，長期財務表現才是焦點。

因此，按照本集團現行之花紅計劃，集團選擇於有盈餘的年度向管理層發放現金。倘彼等對本集團的未來有信心，彼等可利用該筆現金從市場上購入本公司的股份。據此，彼等便會如其他所有股東般接受相同之利益或風險，這才是公平的做法。

- **股息政策**

相信大部分股東知道利基實際上是分拆自惠記集團有限公司。儘管利基去年的財務表現良好，但資產負債狀況尚薄弱。因此，在有吸引商機下（將於下文詳述），為了符合客戶對營運資金水平等方面之要求，以及為日後創造更高營業額作預備，本公司暫時未能派付股息。敬希股東諒解。

- **與股東溝通**

本人向股東坦誠報告本集團的情況。本人不單強調利基的優點及能力，亦會指出本集團面對的問題及不足之處，因兩者對評估本集團之表現均屬重要。本人設身處地，向股東報告如本人身為股東亦希望知悉的業務事實。我相信坦誠作風對吾等作為管理層亦有利－在公開場合誤導他人的人，最終亦會誤導自己。

本集團管理層以兩種方式與股東溝通。首先以年報方式向全體股東提供真實詳盡資料，其次是在股東大會上與股東溝通。本人明白，在香港，股東普遍選擇不出席股東大會，但本人希望所有股東撥冗出席股東大會，因面對面交談是最佳溝通方法。本人及副主席余世欽先生將會回答股東有關利基及其業務之任何提問。

## 業務分析

本集團去年的集團營業額及攤佔共同控制個體營業額為741,000,000港元，遠低於本集團過往之營業額1,500,000,000港元至2,000,000,000港元，導致總部支出與營業額之比例超過3.5%的長期目標。最簡單的解決方法似乎是提高營業額或削減經常開支。但知易行難，兩種方法均未必切實可行。

近年，由於香港經濟低迷，政府錄得財赤，因此新工程項目不多，導致二零零四年建築業整體承接的工程全年價值較一九九九年減少超過50%，形成激烈競爭。本集團注意到業內部分公司以低於成本出價之策略爭取市場佔有率。利基無意採取此策略，因此短期而言，集團營業額難免有損。然而我深信，長久而言，市場對優質建築服務的需求仍會增長，因此能夠提供優質服務之建築商不僅可以維持生計，還更可以不斷成長。儘管本人並不預期香港建築業將於二零零五年復蘇，集團對二零零六年及之後的前景仍持有審慎樂觀態度。

另一方面，由於公眾及政府對建築行業服務素質的要求不斷提高，並為了確保運作暢順，營造商必須擁有大量各類專才，因此亦需要維持一定的總部支出。

如果沒有專利權，任何公司業績不太可能長期拋離業界整體表現，因此不應預期本集團二零零四年的溢利表現（就邊際利潤而言）會年復一年出現。然而，以本集團現有的合約以及本集團對二零零五年／二零零六年之預測，本人相信，以本集團的長期目標來衡量，未來十二個月的表現將令股東滿意。長期前景則須視乎本集團在以下各項策略達到的成績而定。

- **在多個新地區上作業務拓展**

於二零零三年，為了減低本集團對本地建築市場的長期倚賴，我們制定了五年目標，務求本集團在香港以外地區取得最少三分一的營業額。過去五年，集團以台灣及中國內地市場為目標；我們最近已於杜拜設立辦事處，初步以海事建築為目標，而集團亦於澳門參與項目投標。二零零四年，我們在中國的運作初露曙光，但暫時本集團在香港以外地區獲得15%的營業額，與我們的五年目標尚有距離。

在地區多元化策略成功改善本集團財務業績，須花費相當時間及力度，且會有一定困難。不過我們相信這是達到長期目標之明智方法，不會因一時挫折而削弱公

## 主席函件

司的決心。我們亦不會被過份進取所蒙蔽，因任何遠大的理想亦須以現實為起點。本人將定期告知股東集團在此方面之最新進展及表現。

- **環境基建項目**

本人相信，集團於香港建築業，尤其有關環境項目獲取之技術及經驗，將在其他方面對集團有利，其中包括日後參與國內液體及固體廢物處理業務。中國人口龐大，經濟水平不斷提高，環保意識將會越來越被重視。集團發展此項業務之潛力雄厚。我們將物色中型項目，特別是當地政府的BOT(建造、營運及移交)安排。長遠而言，預期此等項目將會為集團帶來理想回報及有助帶來長遠穩定收入。

- **投資**

細閱本集團財務報表，股東會看到一筆投資收入收益6,900,000港元。此乃本人嘗試運用集團於未來十二個月毋須使用於建築業務上的現金，投資證券以提高股本回報所得的收益。本人進行投資時，最關心的是能否安全保存本集團原來投入的資金。去年的業績表現理想，本人深信長遠而言，本集團已購入的證券將為集團帶來可觀回報；短期來說，市場價格波動乃是常態，因此二零零五年之投資業績未必能勝過本年度。

### 致謝

本人謹向本集團股東、商業夥伴、董事和忠誠勤奮的員工致以衷心感謝。

主席  
單偉彪

二零零五年四月一日