宜居品质城市

高富诺
2012年度
报告

Living cities

www.grosvenor.com

GROSVENOR

高富诺集团是一家私营地产集团，在全球多个最具活力的城市积极开展业务。

我们未来的成功取决于集团业务所在城市的可持续发展，未来的城市面貌与我们的利益息息相关。我们致力于协助创造和管理充满富有活力的都市，吸引人们安居乐业。

我们的历史

1677年

家族及土地
高富诺家族的历史可追溯到近一千年以前的「征服者」威廉一世时期，但是其地产业务则源于1677年高富诺家族因Mary Davies和Thomas Grosvenor联姻而获得的伦敦地块，即位于伦敦西部地区的500英亩湿地、牧场及果树林，其中，有300英亩至今仍作为高富诺伦敦地产，归属高富诺家族名下。

18世纪20年代

伦敦梅菲尔区
梅菲尔区(Mayfair)坐落于该地区北部，因最初于五月份(May)在这里举办集市(Fair)而得名，而集市传统也一直延续到19世纪。1720年，高富诺家族开始将这块土地开发成一片以高富诺广场为中心的时尚住宅区。

随后该区域又经历改建，区域特征也不断变化发展：19世纪，该地区店铺林立，各国大使馆及外交居民相继入驻；20世纪，办公用户从惨遭战争重创的伦敦市纷纷西迁至此。如今的梅菲尔地区集商用及住宅物业于一体，极具大都会风貌，目前也已全部纳入法定保护区。

19世纪20年代

伦敦贝尔格莱维亚区
贝尔格莱维亚区(Belgravia)位于梅菲尔区西南部，原属「五片区(Five Fields)」(海德公园与泰晤士河之间的空旷地带)的一部分。随着拿破仑战争的结束，贝尔格莱维亚区附近的白金汉宫需要改建为乔治四世的宫殿，这促使高富诺家族开始开发该地区。19世纪20年代，高富诺家族的测绘师与建筑大师Thomas Cubitt联手成就了该地区建筑的落成，该地区集典型的英国摄政风格广场、街道及新月建筑为一体，私家花园尽收眼底，极为雅致。Cubitt的绝大部分作品均保留了下来，整个贝尔格莱维亚地区几乎全被纳入法定保护区，目前这一区域内有住宅区、商业公司及机构总部、零售店，周边矗立着现代办公楼。

20世纪50年代

全球业务拓展
20世纪下半叶，高富诺集团开始将投资、开发以及资产管理等房地产管理技能应用到英国其它城市。之后，集团又成功地将业务拓展到美洲(上世纪50年代起)、澳洲(上世纪60年代起)、亚太地区(上世纪90年代初开始)以及欧洲大陆地区(上世纪90年代)。高富诺集团与其它投资者合作开展了诸多项目，从而逐步涉足基金管理领域。

封面
Rue de la République
法国里昂
©Jean-François Martin

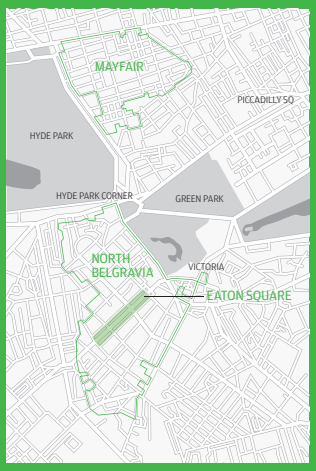
封底
Motcomb Street 女王陛下钻禧派对
英国伦敦贝尔格莱维亚区
图片由 Fenton Solicitors 提供

有关高富诺的常见问题

2000 年

企业架构
高富诺的企业管理随着集团的成熟而逐步完善。2000 年 4 月，高富诺整合旗下各地企业，成立集团公司，同年发布了首份集团《年度报告及账目》。2005 年，我们为国际基金管理业务正式成立了独立的公司。2012 年，我们将所有地产间接投资业务整合起来，创建了当前的三元企业架构：自营直接投资业务；自营间接投资业务；基金管理。目前，我们在全球 12 个国家设有 19 个办事处，资产遍及 17 个国家。

如欲了解更多高富诺相关信息，欢迎访问：www.grosvenor.com



2013 年

所有权
高富诺集团仍为私营公司，股东是高富诺地产的受托管理人，为高富诺家族当前及未来成员的利益而持有公司股份和资产。高富诺家族掌舵人为第六代威斯敏斯特公爵，他同时担任集团托事会主席。

如欲了解更多高富诺家族以及高富诺地产其它部分的相关信息，欢迎访问：www.grosvenorestate.com。

问答

常见问题（同时请参见封底折页上的词汇表）

问：高富诺地产、高富诺集团有限公司与高富诺伦敦地产之间有什么区别？

「高富诺地产」一词用来指代以第六代威斯敏斯特公爵为首的高富诺家族的所有权益。业务活动由三个单位开展：高富诺集团、Wheatsheaf 集团和家族投资办公室。更多信息请访问：www.grosvenorestate.com 。

「高富诺集团有限公司」，作为本《年度报告与账目》的主体，是一个城市物业集团，是高富诺地产投资组合中最大的企业。

「高富诺伦敦地产」是位于梅菲尔区和贝尔格莱维亚区的地块，由高富诺集团有限公司进行管理并拥有部分产权。

问：高富诺并非一家上市公司，并不需要编制这样的完整《年度报告和账目》，为什么要坚持这么做？

我们坚信直接、透明的方式有利于建立牢固的业务关系，正是这样的理念促使我们数十年来一直坚持与我们的合作伙伴共享财务信息。

我们认为正确的问题不是「为什么要披露？」而是「为什么不披露？」因此，在 1999 年 4 月，我们编制了第一份正式的《年度报告与账目》，并自那时起不断进行完善。2011 年 4 月，我们又发布了第一份《环境回顾报告》，这也是一份年度报告。两份报告都可以直接从公司网站上浏览：www.grosvenor.com 。

问：你们推崇的「宜居」城市是指什么？

「宜居城市」是我们的标语 — 传达高富诺这个名称在城市房地产领域所代表的立意。

「宜居城市」有双重含义。第一层含义代表成功的城市环境 — 健康、充满活力、可持续发展的地方，高富诺正希望帮助创建这样的地方。第二层含义代表我们的方法 — 我们热爱并专注于城市，力争把握城市跳动的脉搏。这两层含义指引着我们开展业务的内容以及我们开展业务的方法。

欲了解更多信息，敬请访问网站
www.grosvenor.com

1677年，高富诺在而今的梅菲尔(Mayfair)和贝尔格莱维亚(Belgravia)地区收购了300英亩土地，自此，高富诺便开始投入到伦敦这座魅力城市的发展之中。在过去60多年中，我们还在世界各地的城市坐拥或管理各种物业；集团当前的资产组合覆盖70多个中心城市。

在房地产决策方面，本集团作为一个专业机构，拥有在城市房地产方面的多年经验，能够准确把握决定房地产成败的各项要素，同时集团各业务部门在职地产专家亦具有丰富的专业知识。这些经验和知识将为我们和对我们委以资金的投资者们创造价值。

创造价值不仅关乎盈利，亦关乎财富传承。强大的盈利能力使我们以及我们的投资伙伴能够投资开展各种活动，而这些活动将会在长期运作中展现其社会、环境及其它方面的效益。

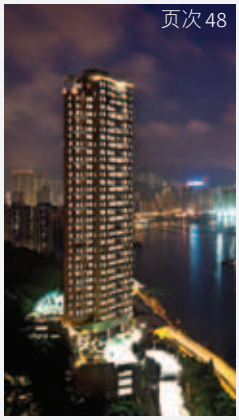
完整目录见
下一页

目录

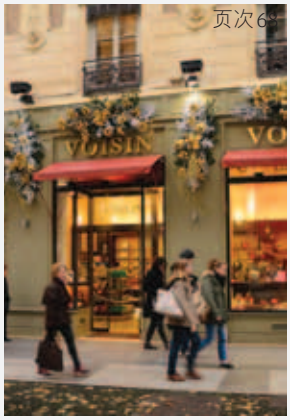
页次 4

页次 8

页次 22


页次 48

页次 58



页次 6

高富诺集团简介
封面折页

02 高富诺集团有限公司
02 集团架构
04 集团重要财务数据
05 集团重要运营数据
06 集团战略：我们的「六大」战略重点
08 董事会主席致辞
10 首席执行官评语
14 财务总监报告
18 集团董事会
19 集团执行委员会

20 自营业务：直接投资
22 高富诺英国及爱尔兰公司
36 高富诺美洲公司
48 高富诺亚太公司

56 自营业务：间接投资
58 间接投资

66 基金管理
68 高富诺基金管理公司

82 十年账目概要
83 高富诺集团完整账目从本页起列示

办事处列表与术语表
封底折页

交互式 PDF
2012 年度报告与账目
和 2012 年度环境回顾
www.grosvenor.com/About+Grosvenor/Report+and+Accounts.htm

宜居品质

高富诺集团一直力争加深对城市的理解，洞悉能够使城市蓬勃发展的因素。

在透彻理解的基础上，我们结合高富诺集团的财务及业务目标来确定资金的分配。

凭藉本集团悠久的历史及卓越的创造力，我们力争以更好地方式促进当下及未来城市的活力，并创造持久的房地产价值。我们希望确保打造倍受后代推崇的建筑、街景和公共场所，供人们安居乐业，愉快享受闲暇时光。

本《年度报告》中展示了高富诺在全球各地从事业务的一些地区。我们希望如上述标题所示，这些城市能够是您认可的「宜居城市」。

集团架构

高富诺地产受托管理人(股东)

www.grosvenorestate.com

高富诺是一家私营公司。
股东是高富诺地产的受托管理人，
掌管高富诺地产的股份和资产，
以实现高富诺家族当前及未来成员的
利益。

六位受托管理人分别为：主席
(第6代威斯敏斯特公爵阁下)、执行
受托管理人和四位其他受托管理人。

■ 高富诺集团有限公司

详情参阅第8页及以后内容

高富诺集团有限公司
由高富诺信托公司建立，
是高富诺地产城市房地产利益的
持有机构。

集团董事会的七位非执行董事
包括一名执行受托管理人和
其他两位受托管理人，
其他两位受托管理人中有一位是主席。

■ 自营业务：直接投资

详情参阅第20页及以后内容

自营业务直接投资是指将集团
自有资金分配给区域自营公司，
对房地产进行直接投资。

自营公司董事会的非执行董事
包括集团首席执行官和集团财务总监。

■ 自营业务：间接投资

详情参阅第56页及以后内容

自营业务间接投资活动是指将集团
自有资金分配给第三方管理人，
包括高富诺基金管理公司及其它间接
投资项目，从而对房地产进行间接
投资。

这些投资由控股公司负责。

■ 基金管理

详情参阅第66页及以后内容

我们的基金管理自营公司，
即高富诺基金管理公司，代表包括
高富诺在内的众多投资者通过各种
投资工具进行资金管理。

高富诺基金管理公司董事会的非执行
董事是集团首席执行官和集团财务
总监。

下放式管理架构为什么适合高富诺？
Mark Preston和Andrew Bibby发表了他们的见解。

集团首席执行官的观点
Mark Preston

原因有二，一个是一般意义上的原因，另一个原因是房地产行业的具体需要。

所有组织都必须决定谁对什么及对谁负责，权力下放明晰会让所有人受益。我们的管理架构直截了当：高富诺地产的受托管理人将特定领域的业务责任分派给集团，集团负责承担相应责任；集团再对旗下自营公司分派业务责任，由后者向集团负责。

高富诺专注于城市房地产事业，我们相信有关房地产的决策由了解本地市场的当地人员做出最为适合 — 而不是伦敦总部或其他地区的人员。因此，我们决定让旗下自营公司负责按照与我们商定的策略，自行做出房地产投资、开发和资产管理方面的决策。在集团层面上，我们专注于按照集团战略，将集团资金在自营公司和间接投资项目之间进行分配，并提供最能发挥中央运作效率的各种共享服务。

我们悉心培养对价值理念和经营方针的共识，努力使各方认识到为达成目标而保持良好关系的重要性。

自营公司首席执行官的观点
Andrew Bibby，高富诺美洲公司

权力下放是指授权给适合的人员。集团在明文规定限制范围内，将决策权分配至自营公司，这是一种权力的释放，同时也在一开始就落实真正的责任。在大部分事情上，我们可以自主决定；如果不能自主，我们明确地知道我们的具体权限是什么。

我们可以自由地在协定范围之内，在本地层面做出决策，这对于房地产领域 — 包括房地产基金管理 — 是很重要的。这意味着，我们可以将精力倾注于城市规划、城市管理、社会经济发展、人口统计、文化与市场方面，以及与客户及合作伙伴进行交谈，确定各种挑战与机遇，并做出应对。

我们的管理架构达到鱼和熊掌可兼得的效果：我们拥有一定范围的独立决定权，同时又从属一个更大的组织。每家自营公司都有自身特点，同时各家自营公司之间又具备许多共性：我们拥有共同的价值观，共享集团300年房地产成功经验，都有数代实战积淀下来的城市运作方面的可靠业务知识，都可分享集团内部的远见卓识。这样的架构组合是强大的。它为我们在外界树立了信誉，对于我们的员工也非常重要。

集团重要财务数据

集团

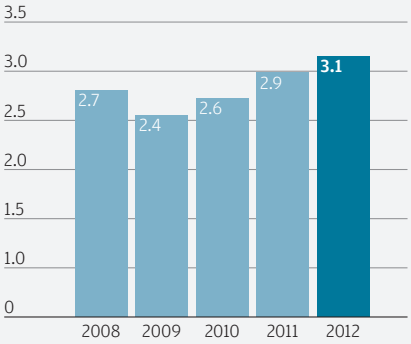
股东资金

31亿英镑

2011年：29亿英镑

计量原因
为报告股东对集团的投资价值总额。

评注
股东资金持续上升，目前已达到历史最高水平。



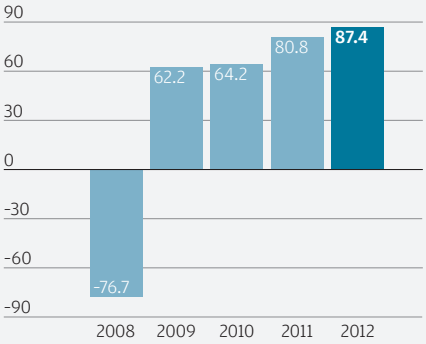
收入利润

8,740万英镑

2011年：8,080万英镑

计量原因
确定剔除市场变动因素之后的基础绩效。.

评注
收入利润已连续第四年上升。税前利润为3.544亿英镑（2011年：3.15亿英镑）。



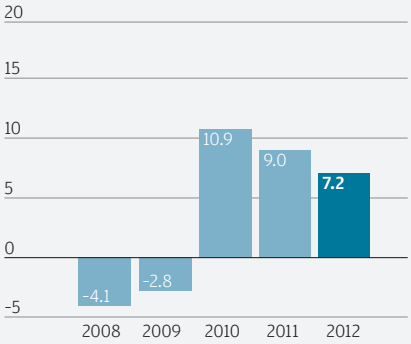
总回报率
（包含货币波动因素）

7.2%

2011年：9.0%

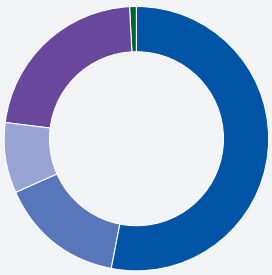
计量原因
展示我们的房地产投资组合在收入及资本回报两个方面的绩效表现。

评注
每家旗下自营公司的强劲绩效被间接投资项目遭遇的各种挑战所抵消。



自营公司

股东资金*

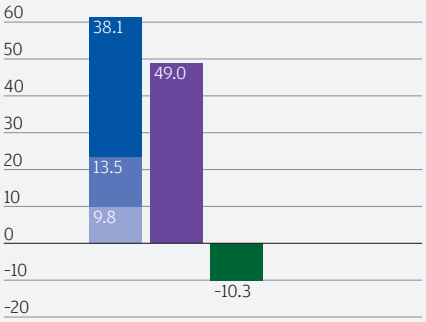


高富诺自营业务：直接投资

- 高富诺英国及爱尔兰公司 16.471亿英镑
- 高富诺美洲公司 4.776亿英镑
- 高富诺亚太公司 2.685亿英镑
- 自营业务：间接资产 6.825亿英镑
- 高富诺基金管理公司 710万英镑

*不含控股公司

收入利润*

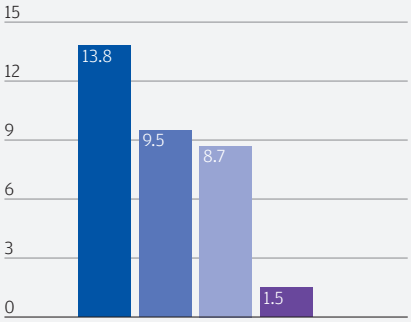


高富诺自营业务：直接投资

- 高富诺英国及爱尔兰公司 3,810万英镑
- 高富诺美洲公司 1,350万英镑
- 高富诺亚太公司 980万英镑
- 自营业务：间接投资 4,900万英镑
- 高富诺基金管理公司 (1,030)万英镑

*不含控股公司

总回报率*
（包含货币波动因素）



高富诺自营业务：直接投资

- 高富诺英国及爱尔兰公司 13.8%
- 高富诺美洲公司 9.5%
- 高富诺亚太公司 8.7%
- 自营业务：间接投资 1.5%

*不含控股公司和高富诺基金管理公司。
房地产资产总回报率这一数据
不适用于高富诺基金管理公司。

集团重要运营数据

术语定义请参考封底折页上的术语表。

www.grosvenor.com
环境重要事件摘自
《高富诺 2012 年度环境回顾报告》，
可从公司网站上下载。

集团

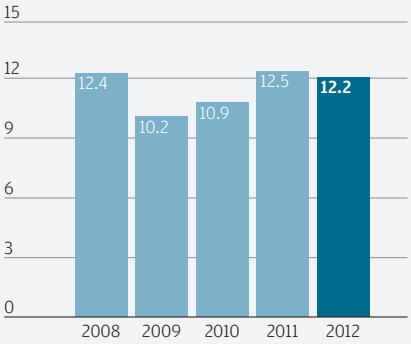
管理资产

122亿英镑

2011年：125亿英镑

计量原因
为了监督集团管理团队所负责管理的房地产资产组合的规模。

评注
旗下自营公司管理资产的增加被高富诺基金管理公司减少的资产所抵消。



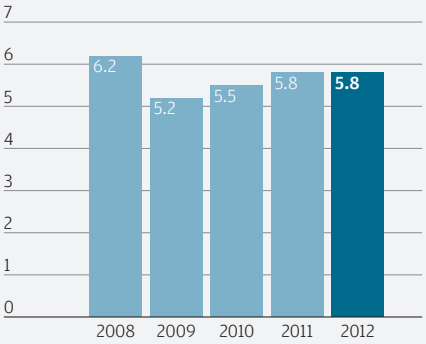
物业资产

58亿英镑

2011年：58亿英镑

计量原因
为了量化集团在物业资产领域的金融投资数额。

评注
物业资产保持稳定，其估值增长被货币波动中英镑相对坚挺这个因素所抵消。



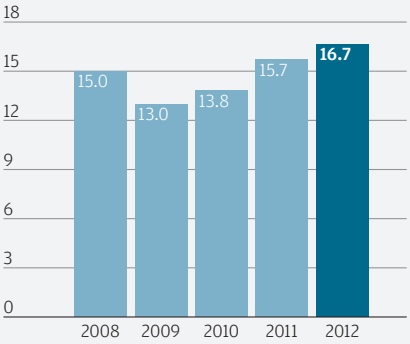
开发项目活动比例

16.7%

2011年：15.7%

计量原因
为了显示我们所实施的开发活动的水平，表现为在所有房地产既定开发项目中的百分比。

评注
我们持续扩大开发，以充分利用新机遇。



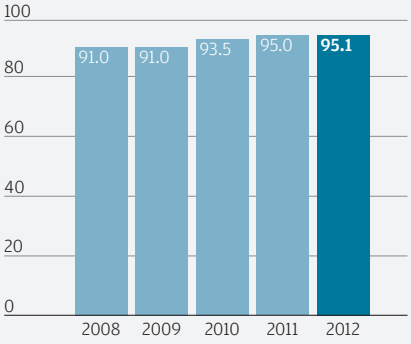
入住率

95.1%

2011年：95.0%

计量原因
为了帮助我们增加收入利润：最大限度提高楼宇入住率是促进收入利润增长的一个主要推动力。

评注
尽管租赁市场面临严峻挑战，但是我们的入住率仍保持持续增长。



碳排放

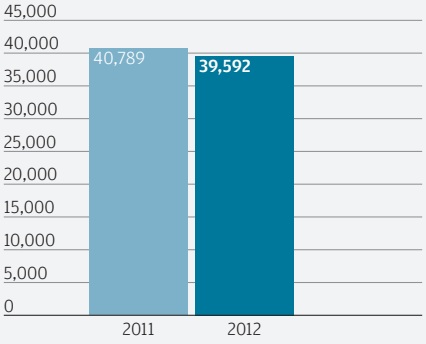
二氧化碳同比排放吨数(tCO_2e)

39,592 tCO_2e

2011年：40,789 tCO_2e

计量原因
为了监控我们的碳足迹，以便我们可以找到各种途径来改善我们的环保工作。

评注
我们已通过提高能源效率降低了由我们直接进行管理的物业组合的碳排放。



用水量

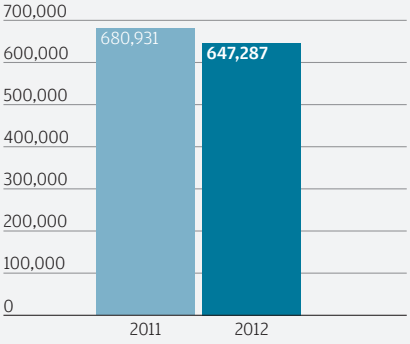
同比组合(m^3)

647,287m^3

2011年：680,931m^3

计量原因
为了评估我们的用水量，以便我们可以找出方法来改善我们的环保工作。

评注
我们通过使用低流量卫生洁具以及提高景观区域的能源节约情况等措施，降低了由我们直接管理的物业组合的用水量。



集团战略
「六大」战略重点

1 优化资本规划

我们将按照三种方式分配股东资本。第一，投给直接投资物业的三大地方公司；第二，与高富诺基金管理公司的基金共同投资；第三，根据从地域和物业类别两个方面来提高投资多元化的方针，投资其他与物业相关的业务。我们将按照周期来管理投资，并将更多资本投向亚洲，从亚洲长期发展前景中获利。

2012 年计划回顾

- 将更多资本分配投资到亚洲。
- 强调中国市场的重要性。
- 在融资和财务能力方面继续保持谨慎态度。

2012 年成果回顾

- 增加分配2,000万英镑资金给亚洲地区。
- 在北京开展我们的首次投资，即投资朝阳区的一栋A级办公楼。
- 财务能力增加至8.65亿英镑（2011年：8.55亿英镑）。

2 通过自有资本创造价值

我们的目标是确保自有资本产生的总回报高于我们的加权平均资本成本，并且与行业基准相比更具吸引力。这些投资回报的收入利润部分是重中之重，我们的经营宗旨是确保每家自营公司的营业收入利润逐年增长。

2012 年计划回顾

- 继续增加收入利润。
- 完成更多收购。
- 执行我们的间接投资战略。

2012 年成果回顾

- 收入利润增长8.2%至8,740万英镑（2011年：8,080万英镑）。
- 在加拿大、中国、英国、香港、日本和美国收购了资产。
- 完成了两项新的第三方管理投资：即Investment LLP和High Street Realty Fund IV。

3 使伦敦核心投资组合永葆活力

我们的目标是确保公司投资组合的核心业务 — 位于伦敦梅菲尔区和贝尔格莱维亚区的地产项目能够保持长期可持续性盈利，同时还能够稳居其都市地产的地标地位。我们通过两种途径来实现这一目标：一、对整个结构进行再投资，打造拥有各种物业、社区零售卖场和公共空间的综合完善社区，二、服务于住户以及到该区工作或娱乐的人群的需要。

2012 年计划回顾

- 继续对我们的伦敦物业进行再投资。
- 对公共区域做进一步改善。
- 增加伦敦物业中新租赁物业的收入。

2012 年的成果回顾

- 对伦敦物业再投资9,460万英镑。
- 改善北奥德利街(North Audley Street)及Grosvenor Hill 50号周围的公共区域，并启动布朗哈特花园(Brown Hart Gardens)的工程。
- 成功推出梅菲尔区的新住宅公寓，包括哈洛斯广场(Carlos Place)和格林街道(Green Street)。

4 从基金管理中创造价值

我们的目标是产生更具吸引力的经风险调整的回报率(相对议定的基准而言)，并为投资物业的客户提供优质服务，也就是通过管理客户的资金来为他们创造价值。该项业务的收入来源于通过代表客户管理投资工具而收取的服务费用。

2012 年计划回顾

- 为高富诺基金公司积聚能量
- 专注于为客户创造价值。
- 赢取新的业务托付。

2012 年成果回顾

- 斯德哥尔摩的办公楼首发，并将英国和欧洲大陆的业务处合并。
- 设立 HREI，这是一家针对大中华区进行房地产投资的合资公司。
- 在瑞典和法国赢得重大业务托付。

5 投资人力资源

我们旨在招聘最优秀的人才，确保我们的员工理解企业的品牌、品牌价值以及企业精神，并投入资金发展员工的技能、经验和职业前程。

通过采取这些措施，培养员工的专业素养、个人素养以及创造财富的能力，使员工具备实现高富诺业务及盈利目标的能力。

2012 年计划回顾

- 提高员工技能。
- 尽可能从内部提拔人才。
- 投资职业发展。

2012 年成果回顾

- 为高富诺英国及爱尔兰公司的管理人员制定技术培训的核心课程。
- 将两位参加2010 年高富诺高级领导课程的人员任命到高级领导职位。
- 联合两家物业单位为我们年轻的业务领导举办一场辩论会。

6 「宜居城市」

对城市以及城市设计和开发的深刻认识是高富诺的核心思路所在。为更好实现住户、投资者以及其他利益相关方的利益，我们必将继续努力提高认识。相应地，我们的商业战略和投资开发实践也将切合高富诺的长期目标，即创造和管理富有活力的、可持续发展的城市，确保城市运作纳入全球每年可再生资源的范围之内。

2012 年的计划回顾

- 进一步提高我们环境数据的质量及覆盖范围。
- 竖立更广泛的可持续发展理念，并将之整合到自营公司的战略计划中。
- 研究会使城市变脆弱的宏观经济趋势。

2012 年成果回顾

- 根据 2012 年 12 月的能源账单，投资组合碳排放数据收集的覆盖面同比提高高达 150%，原估计比率仅为 5%。
- 在整个集团范围内举办讲习班，竖立一种可持续发展的理念并将其反映在 2013 年的所有战略计划中。
- 报告了 30 座城市在气候变化、稀缺资源及其它三个主题方面的脆弱性。

董事长致辞

Lesley Knox
集团董事长

Lesley 自 2011 年起担任集团董事长，并已担任高富诺地产的受托管理人长达七年。

集团的主要目标是什么？

「我们设定业务及财务目标。我们的目标是要将本集团发展成为城市房地产投资领域多样化发展的国际性集团，并实现既定财务业绩。我们还要求集团保护并提升高富诺的声誉 — 尤其是在社会责任方面，同时亦包括长期信誉方面。」

高富诺摄影大赛
Lesley Knox主持举办了一场内部摄影大赛，寻找最能传达一座活力城市个性特征的地标照片。这里展示了获得第一、第二及第三等奖的「宜居城市」摄影作品，分别是：伦敦的普特尼桥，摄影者为Caroline Pringle；纽约市出租车，摄影者为Albert Bitici；香港中环石板街，摄影者为Sally Yu。大赛评审员由本《报告》设计师Bostock和Pollitt担任。

2012年的可喜进展

2012年，尽管全球及国内市场环境挑战重重，但就公司的业务及财务目标而言，我们仍取得了可喜进展。

正如Mark Preston在报告中明确表示，我们通过实施集体战略及「六大」战略重点，继续不断向这些目标努力。我们取得的重要成绩包括，在亚洲设立了基金管理合资公司(这将为我们开辟中国市场的新机遇)，美国、加拿大、日本以及伦敦目前正在展开或规划中的重大房地产开发项目，而伦敦物业项目更是顽强顶住了英国市场经济的疲弱。相比前些年而言，本年度《报告》的主题更为强调我们对于「宜居城市」的专注，但我们认为这是符合时宜的：「宜居城市」这一概念蕴含着我们对于城市的构想和立意，并包含了我们对于采取具有更广泛可持续性办法来解决环境问题的愿望。

尽管2012年存在各方面的压力，本集团仍取得了较好业绩。我们将股东资金增加至31亿英镑，将收入利润提高至8,740万英镑，总收益率达到7.2%，符合我们预期的上限。尽管出现了一些全球经济复苏的迹象，如果2013年我们仍能保持这样的成绩，将是非常幸运的。

管理事宜

由七位非执行董事及两位执行董事组成的董事会继续在重要业务问题上提供宝贵见解，以他们互补的专业知识发挥资深执业人员特有的「第六感」。于六月份退休的Rod Kent，12年间一直为高富诺提供富有成效的评判性意见，他犀利深刻的评论一直鞭策我们保持警醒；我们由衷感谢他。在加入董事会的前九年间，Rod还执掌高富诺英国及爱尔兰公司，实现了简单明晰、严谨有律的管理。Owen Thomas于2011年加入董事会，并将于2013年3月31日辞任，因为他在四月份将到波士顿地产公司(Boston Properties, Inc.，一家美国房地产投资信托基金公司)担任首席执行官一职：我们对于他在短暂的任职期间所做的巨大贡献表示衷心感谢，祝愿他在新工作中一切顺利。Jeffrey Weingarten将于九月份加入董事会，他在英国及美国的投资管理职业生涯中所积累的丰富经验以及他对于高富诺基金管理公司的了解将为董事会注入新血液。

自营公司的董事会亦有人事变动(各家自营公司的董事会主席由集团董事会任命)。在高富诺亚太公司，我们的亚洲自营公司自创建以来就一直受益于范华达先生(Tim Freshwater)的得力领导：他一直大力支持高富诺对于亚洲地区的增长策略，范先生对于该地区业务的广泛认识给我们带来不菲贡献。Keith Kerr将于七月份接任范华达先生，他长年在亚洲工作，进入高富诺之前供职于Swire Properties Ltd.，任该公司董事长和首席执行官。

高富诺的社区角色

我们以及公众越来越期待行为标准能够达到法律法规要求以上。

我们希望按照我们的价值理念来管理房地产组合，本文件比以往报告更为明确地阐述了这一愿望。我们希望能够长久融入我们公司所在的社区，尽心尽责充当好所建造环境的雇主、业主和管理人、好市民，以及慈善事业的支持者。董事会严格要求集团在这些方面必须把工作做好，以确保我们更好履行自身责任。

Lesley Knox
集团董事长
2013年3月14日

首席执行官评语

Mark Preston
集团首席执行官

Mark在过去23年里一直在集团各部门担任不同职位。他于2008年升任集团首席执行官。

集团是如何寻求实现其主要目标的？

「我们将资本在三个不同业务领域进行仔细分配，每个业务领域以互补方式创造价值和管理风险，共担帮助创造「宜居城市」的使命，同时对高富诺人负责。集团通过其区域自营公司进行直接房地产投资，通过一个中央管理团队进行间接房地产投资，并通过其国际基金管理业务管理第三方资金。」

在美国专注开发多户家庭住房
作为其战略的一个关键部分，高富诺美洲公司继续投资并开发多户家庭住房。华盛顿Kirkland镇Juanita村的Chelsea小区（左图）就是一个公寓型社区投资的例子，一共由196个单元构成。该公寓社区置身在一个拥有餐馆、商店和水景的乡村环境中。

高富诺房地产资产中的投资房地产、开发房地产及金融投资的比例。

集团代表高富诺及第三方投资者管理的房地产资产投资总额，包括承诺开发项目的未来成本。

	总回报率 %	物业资产 百万英镑	物业资产 %	管理资产 百万英镑	管理资产 %
自营业务：直接投资					
高富诺英国及爱尔兰公司	13.8	2,548	43.7	**4,845**	**39.6**
高富诺美洲公司	9.5	803	13.8	**1,349**	**11.0**
高富诺亚太公司	8.7	385	6.6	**676**	**5.5**
自营业务：间接投资	1.5	2,092	35.8	**1,261**	**10.4**
基金管理	N/A	4	0.1	**4,095**	**33.5**
总计	7.2	5,832	100.0	**12,226**	**100.0**
商用物业		1,804	30.9	**3,320**	**27.2**
零售用途物业		2,287	39.2	**5,141**	**42.0**
住宅		1,741	29.9	**3,765**	**30.8**
总计		5,832	100.0	**12,226**	**100.0**

在全球金融危机中顶难而进

去年，本人曾提及2012年全球经济前景仍将难以拨云见日。金融、经济和社会压力的阴霾仍未消散，我们的业务仍面临重重挑战。

恶劣的环境并未禁锢高富诺发展的强劲势头，集团保持抗压弹性说明了这一点，这在我们年末的财务能力上也有所表现。我们认为集团所取得的业绩达到了预期上限，总回报率为7.2%，收入利润达8,740万英镑。

我们所取得的显著成果包括：在英国，伦敦物业获得丰厚回报，用于转型改变的投资成效显著、收益颇丰；在美洲，开发项目的顺利进展使业绩保持稳定；在亚太地区，竣工住宅开发项目获得大卖。我们的间接投资组合则喜忧参半，由于执行多样化的投资路线，欧洲大陆收低正好与澳大利亚及巴西收高相中和。基金管理业务遭遇损失，主要归因于对发展业务的继续投资以及对资产的规划销售。

我们的市场形势如何

我们对于国际房地产市场的预测对于公司决策至关重要：今年的《年度报告》评论了集团每个分部的趋势，此等趋势将成为各分部业务战略制定的基础。

一些值得关注的现象相继出现，尤为显著的是电子商务对于全球零售市场的影响；投资者对于「优质」资产的强劲需求，伦敦西区住宅市场尤受追捧；真正国际大都市日益明显的城市复兴趋势；亚洲迅猛的城市化进程；投资者对于非流动性结构产品的普遍性退却。

在内部经济学家指导下，并有专业顾问人士及集团16位外部非执行董事提供见解作为借鉴，我们对此等趋势保持密切关注。

坚持集团目标

高富诺如何应对外部挑战？我们坚持自己的长期战略，并在每个业务领域力争进步。在融资及现金流净空方面，始终保持审慎态度。我们继续对人员及基础设施进行长期投资，同时，通过整改英国公司和基金管理业务的流程及组织架构提高工作效率。

集团的业务及财务目标是致力于发展成为一家投资于城市房地产的国际性多样化集团；努力达到股东所要求的财务业绩；同时提升高富诺的社会责任声誉与长期信

首席执行官评语
续前页

「房地产与全球化」
五月份，约翰威立公司(John Wiley & Co)将我们在过去十年间将近100份内部月度房地产市场报告集结成刊并予以发布，这份集刊由集团研究部总监Richard Barkham负责编辑，同时他还提供了回顾性评论，并对未来作出预测。随后，Richard先后在美国、欧洲、亚洲和澳大利亚举行的会议上发表演讲，谈及房地产市场的格局以及全球金融危机给房地产投资者带来的教训。

誉。对此本人在下页中将会详细陈述，同时就我们所取得的进步做出评论。

全球范围内进行多样化投资并实现傲人财务业绩
我们的战略要求我们将资本在不同业务部门之间进行适当分配(这也是制定第一项「六大」战略重点的原因，详细信息请参考第6页：「优化资本规划」)。

我们将部分资金通过三家「直接所有」的自营公司进行直接房地产投资 — 截至2012年12月31日，总计投资约29亿英镑，占总分配资金的76%。高富诺英国及爱尔兰公司、高富诺美洲公司以及高富诺亚太公司按照各自制定的战略进行商用和住宅物业投资及开发。

我们通过一个中央统一管理的间接投资组合进一步将自有资金投入房地产 — 截至2012年12月31日，总计投资大约9亿英镑，占总分配资金24%。通过合作投资于由我们的基金管理公司所管理的基金并对其他房地产或房地产相关企业进行投资，进一步实现了投资多样化。

这些自有资本投资体现了「六大」战略重点中的第二和第三大重点：「由自有资本创造价值」和「使伦敦核心投资组合永葆活力」。

自营公司所创佳绩增加了我们的开发筹建项目。例如：在高富诺英国及爱尔兰公司，我们计划对梅菲尔北部布朗哈特花园(Brown Hart Gardens)周围区域进行改善，这将包括一个酒店工程和其他公共领域工程；在高富诺美洲公司，我们在卡尔加里完成建造第二栋Drake公寓楼，所采用的设计和营销模式已被证实很受年轻购房者欢迎；在高富诺亚太公司，计划在香港渣甸山开发建造Monterey Court住宅区。开发项目比例增至16.7%(2011年：15.7%)，这反映了我们对于通过再投资提高未来回报率的决心。

在间接投资方面，我们对于工业物流用途物业的小规模投资具有较为重要的意义，意味着高富诺成功涉足「新」的物业类别。除了对于基金的共同投资以外，我们亦继续对Sonae Sierra进行大力投入，这是一家顶尖的欧洲及巴西商场开发商、业主及管理商，尽管面临严峻的零售环境，该机构仍能取得不俗的经营业绩。

最后，我们还有一项投资及管理第三方资金的国际性业务。高富诺基金管理公司利用其专业知识，代表客户进行房地产投资和房地产管理，从而为客户创造价值，并通过收取服务费创收。实现良好业绩及提供卓越服务是其重点任务，这正反映了我们「六大」战略重点中的第四大重点：「从基金管理中创造价值」。

在该项业务的地域拓展及其委托范围上，我们都取得了重要进展。我们与嘉实基金管理公司(Harvest Fund Management)合资成立了嘉实房地产投资公司(Harvest Real Estate Investments)，使我们的投资者客户可以从嘉实对于中国市场的精深了解中受益，同时嘉实的客户还可以尊享我们对于国际市场的专业知识。在欧洲，高富诺基金管理公司在瑞典完成了更多零售物业并购，并获得了一个新的专项基金账户，用于收购里昂的主要购物街道并对其进行管理。

高富诺基金管理公司决定在2013年末关闭其在悉尼的办公室。集团打算由其自营公司通过间接投资战略对澳洲市场进行投资。

我们宣布了新一轮高层人事调整：2013年6月，已经为公司服务长达九年的James Raynor将接替Jeffrey Weingarten担任首席执行官；九月份，Jeffrey将加入集团董事会担任非执行董事。Jeffrey是高富诺基金管理公司的重组设计师，他的加入是集团董事会的一大幸事。

维护并提高我们的声誉
投资多样化以及财务和经营绩效本身并不会使我们成为杰出的公司。为了达到维护并提高我们在社会责任方面的声誉这一目标，我们所开展的各种活动不仅要考虑到股东和基金投资者的长期利益，同时还要考虑到我们所在社区的长期利益。

埃德温娜·高富诺夫人奖 (The Lady Edwina Grosvenor Award)
这个奖项以威斯敏斯特公爵阁下二女儿的名字命名，由威斯敏斯特基金会资助并管理。评选对象包括集团员工及高富诺地产的所有人员，用于奖励突出的志愿慈善服务。2012年，由埃德温娜夫人(Lady Edwina)担任主席的评审团决定将这一荣誉颁给来自高富诺爱丁堡办公室的Robin Blacklock。照片中左上角的Robin为变脸及病童基金会筹集善款逾100,000英镑，同时他所支持的欧洲杯冠军挑战组织(EuroChampsChallenge，该组织人员会驱车到赢得欧洲冠军联赛的每个球队的场地，与为赢取奖杯作出贡献的某位足球运动员会面)也提高了变脸及病童基金会的知名度。5,000英镑的奖金将会拨给获胜者所选定的慈善机构。Robin将奖金分给了上述两家慈善机构。

最近，我们强调要通过我们所承揽的项目，帮助创建具有吸引力的、充满活力的城市，并为这些城市提供管理服务。本文特别提及我们为创建「宜居城市」而做出的努力 — 将「宜居城市」列入我们的「六大」战略之一。

我们在以下街区环境建设中取得了重要工作进展，即伦敦梅菲尔区的北奥德利街(North Audley Street)、牛津的巴顿、西温哥华的安布尔赛德(Ambleside)，以及英国西北部的Liverpool ONE。同时，我们还将有效管理环境影响的视角扩大，以更广泛地考虑可持续性问题(在公司官网www.grosvenor.com上有我们的《环境回顾报告》，敬请阅读)。我们始终关注改善环境，这使得我们的同比组合中的碳排放率减少3%，用水率减少5%。

在公司悠久的从业史中，我们既注重开展业务的方法，即在业务关系方面努力做到简单直接，同时做到尽心尽责的高质量管理，确保提供设计精良的物业，从而逐渐赢得信誉。

实现我们声誉目标的一个关键因素是吸引、保留并发展人才，他们不仅要具备我们所需要的业务能力，而且还要认同并践行高富诺的价值观与「宜居城市」的理念。这便是我们「六大」战略重点中的最后一点：「投资人力资源」。

我们通过制定一个核心培训课程继续提高技能培训，将具备超群潜力的年轻管理人员提拔至更高的职位，并为这些未来的领导者提供新机会，使他们能够就更广泛业务问题与同事进行探讨。

高富诺支持员工参与社区活动，为慈善机构筹资提供帮助，或通过威斯敏斯特基金会做慈善或向威斯敏斯特基金会捐赠。关于高富诺对慈善的支持会在自营公司的回顾部分及账目中有详细说明。

市场前景

尽管本人在开始时便提及全球经济环境迷雾层层，但我相信更有可能会向好的方向发展，而不是继续恶化。虽然各种财政挑战令人担忧，但是美洲的房屋开工率及就业趋势却显乐观，在美洲我们已制定计划并备妥资金对较有活力的城市进行投资开发。随着欧元区解体担忧的消退，投资者对欧洲大陆一些较繁荣城市的兴趣重燃，解债步伐正逐渐放缓。资本价值趋于恢复，这将对Sonae Sierra以及我们在欧洲运作的基金有利。亚洲经济体仍是我们增长的驱动力，我们在亚洲的投资主要依赖于中国市场有利的长期发展趋势。虽然我们坚信伦敦的长期实力，但是优质物业价值的当前增长率是否能够持续下去依旧难以确定。

高富诺的未来

2008年，我们通过旗下五家自营公司进行资本投资，每家自营公司将小部分资本分配给高富诺基金管理公司管理下的各个基金。

自此，我们推出了独特的直接投资与间接投资战略，直接投资主要是针对三个自营公司进行，同时集中操作基金投资，将其划割为我们间接投资活动的一部分。遵循公司战略将会实现长期效益：投资进一步多样化，收入利润持续增长，回报稳定。

这种办法可以增强我们对经济波动的抵抗能力，使我们有能力更好地实现我们的财务及业务目标，同时确保我们的声誉得以世代传承和巩固。

能与集团及其旗下公司525名员工携手并肩，共同实现如此傲人的业绩，我倍感欣慰。我们所取得的成绩与员工们的兢兢业业分不开，对此本人和全部董事会的董事们无比感激！

Mark Preston
集团首席执行官
2013年3月14日

财务总监的报告

Nicholas Scarles
集团财务总监

Nick 自 2004 年加入高富诺，于 2006 年开始担任集团财务总监。

集团是如何在权力下放机制下管理其财政职能的？

「我们的贷款组合多达数亿英镑，来自多家贷款机构，包括多种贷款方案和币种，要管理这样一个组合要求我们具备专业的财务管理知识和协调能力，有协调完善的库司职能进行管理，同时还需对本地商业和操作程序了如指掌，本地财务必须由本地财务团队进行管理；这一切均通过我们以关系为基础的运作办法实现。」

欲了解更多信息，敬请访问网站
www.grosvenor.com/financedirector

高富诺财务会议
2012年，高富诺为其全球财务部门的管理人员举办了首次会议。高富诺亚太公司的助理财务经理黄亚菲(左上角照片中左起第二位)评论说：「我学到的东西太多，难以一一列述，但是我已经开始思考我这份工作的更大意义了，这便是本次大会上与其他同仁得以分享的、能够帮助我们增加价值的公司愿景。我和其他基层员工或许只是恢弘图景中的一点，但如果没有我们，这幅巨图将会显得不那么完整，不那么漂亮。因此，我觉得每个员工对于集团都具有重要作用，无论他／她是一个大点还是一个小点。」

业绩

2012年的收入利润再创新高，增长8.2%至8,740万英镑(2011年：8,080万英镑)。税前利润增长12.5%至3.544亿英镑(2011年：3.15亿英镑)，反映全球多样化投资组合价值重估影响的总收益率为7.2%(2011年：9.0%)。截至2012年12月31日，股东资金增加7.8%至31亿英镑(2011年：29亿英镑)，目前处于历史最高水平。

收益

高富诺用收入利润来衡量经营绩效，其中包含了高富诺在各家合资公司所占收入利润份额。尽管面临严峻的经济环境，收入利润中的总租金收入仍能维持在3.091亿英镑(2011年：3.092亿英镑)。服务费及其它收入增加4.0%至5,700万英镑(2011年：5,480万英镑)：高富诺基金管理公司因基金到期而导致服务费收入减少，同时伦敦物业完成开发使开发费用增加，导致独立账户收支相抵。净融资成本维持在8,120万英镑(2011年：8,100万英镑)。

管理费用连续第三年递减，本年度减低2.8%至1.171亿英镑(2011年：1.205亿英镑)，反映了集团继续专注于管理各业务部门开支的成效。

在自营公司方面，高富诺英国及爱尔兰公司实现了收入利润的最大升幅，上升132%至3,810万英镑(2011年：1,640万英镑)，这要归功于开发费用及交易利润的增加。高富诺美洲公司的收入利润上升5.5%至1,350万英镑(2011年：1,280万英镑)，而高富诺亚太公司的收入利润则下降至980万英镑(2011年：1,240万英镑)，这是因为香港皇壁开发项目的大部分利润已被计入2011年度收入利润中。

间接投资组合的收入利润由于西班牙欧米茄办公园区遭受的销售损失，降至4,900万英镑(2011年：5,910万英镑)。尽管为开发项目所做的拨备减低了2012年的利润，Sonae Sierra仍在艰难市场环境中取得了良好的经营绩效。

高富诺基金管理公司遭受了1,030万英镑的收入损失(2011年的损失为：160万英镑)，缘于业已规划的业务投资以及管理资产的减少，后者反映了资产的出售，因为许多基金都已接近到期。

总收益率

飞速发展的高富诺英国及爱尔兰公司连续第三年创最高总收益率，达到13.8%(2011年：16.2%)，这反映了伦敦西区市场的活力以及经营绩效的提高，经营绩效提高主要源于该公司对其「快进」经营方针的审视调整。高富诺美洲公司的总收益率为9.5%(2011年：8.9%)，高富诺亚洲公司的收益率为8.7%(2011年：8.0%)。

我们的间接投资组合的收益率降至1.5%(2011年：3.0%)。由后面三项构成：高富诺基金管理公司管理旗下基金中联合投资的收益率1.0%(2011年：3.0%)，Sonae Sierra的收益率0.5%(2011年：2.9%)(这是欧洲大陆价值重估负结果与巴西价值重估正结果的抵消结果)，以及高富诺在澳大利亚、法国和西班牙的其他资产的收益率1.5%。

税收

集团经营遵循长期确立的一项税收政策，该政策得到所有受托管理人以及集团董事会的批准，反映了集团对于投资社区所负担的责任。

2012年的税项支出实际比率为24.3%，尚未根据英国公司税未来税率减低这一情况作出调整。此减税乃是根据会计准则规定，在假定高富诺所有资产按市场价值出售情况下应当支付的名义所得税(递延税项)应当适用的减税。由于高富诺的财务报表之前被要求按更高税率为此递延税项提供拨备，因此税率变更对于这项名义所得税的全部影响结果要计入收益表。高富诺实际所支付的税额并未受此项会计调整所影响。

经营活动

高富诺所管理的资产总额略微减低至122亿英镑(2011年：125亿英镑)，缘于高富诺基金管理公司所管理的基金减少，尽管此等减低在很大程度上已被估值增长所抵消。

财务总监的报告
续前页

库务团队
我们的库务协调职能部门中有两位库务专家(David Peters和Karen Toh，图中站在Nicholas Scarles左边的两位)负责给我们自营公司的财务团队在执行本地债务策略及安排本地融资方面提供专业意见，从而将专业知识与本地关系完美结合。

高富诺的房地产资产份额稳定维持在58亿英镑(2011年：58亿英镑)，反映了2.92亿英镑的重估价值，4.77亿英镑的处置价值，3.86亿英镑的收购价值，以及1.32亿英镑的货币贬值额。

投资组合分配
高富诺的投资多样化目标最为明显地体现在旗下自营公司与间接投资活动之间的资本分配。分配的目的是为了组合不同地区及城市的投资，以在中期内产生高于一般水平的收益率。完成资本分配之后，地方执行团队将获授权做出只有深知本地市场的人员才可能做出的最佳房地产决策。

高富诺房地产经济利益的地理分布在第17页的表格中有显示。自2011年以来发生的主要变化反映的是英国、北美与香港市场的相对估值收益以及大多数欧洲大陆国家的价值损失。影响地理分布的重要交易有英国零售基金、Sonae Sierra德国资产以及悉尼间接投资的出售。

财务目标
高富诺的财务目标之一是长期实现符合股东要求的财务回报，有关该目标的进展情况在本年度报告中有所述及。不同于其他国际房地产公司，高富诺另一财务目标是将总体经营风险维持在一定水平，这是总体上确保高富诺存活的负债及流动资金充足的途径之一。确保企业长期立于不败之地意味着要能够经受住市场及金融危机的考验，而不至于严重损害价值或经营能力。

经营方面的改进将在下一节中讨论。高富诺对于债务的做法集中体现在资产与负债经济比率、对自营公司的责任下放以及债务和贷款机构的多样化。

每家自营公司在集团设定的资产与负债比率范围内开展业务，这个范围反映了集团对于行业风险的态度，希望避免资产与负债比率总体失衡。集团层面上的资产与负债比率减至43.0%(2011年：51.2%)，使高富诺的抗压弹性(在所有房地产市场必须同时下降时，高富诺控股公司合约仍能不受影响的程度)提高至61.2%，远远高于我们自行设定的安全边际。

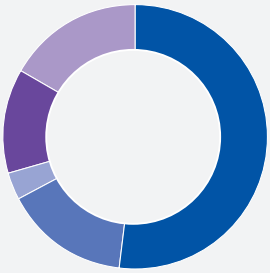
高富诺权力下放机制的一个要素是，各个执行团队、董事会和企业都自行负责本单位的资产负债表，而不依赖于集团的其他部分。各个自营公司、合资公司、基金和投资原则上应该将债务控制在可以使用自有资源来支付和偿还的范围之内。因此，高富诺控股公司不对自营公司、合资公司或基金的借贷提供保证，也不允许自营公司相互间有借贷保证。

在债务期限和类型以及借贷机构类型上实行多样化方法，同时保留一定的灵活性以充分利用债务市场的各种机会。为此，在高富诺英国及爱尔兰公司于2011年在美国成功完成私募之后，2012年又开展了新的私募，筹集了9,000万英镑期限为10和25年的债务，利率分别为3.38%和4.97%。由于这些债务事项及其它债务市场活动，在过去两年中，高富诺完全自有债务的加权平均期限从6.1年增至7.7年。此外，随着全球金融危机及接下来的监管调整，银行往后已不大可能这般积极地为房地产行业提供贷款，正是认识到这一点，在过去两年中，高富诺将其在资本市场筹集的完全自有债务比例从28%增加至40%。

高富诺通过两种方法确保流动性，一是注重提高财务能力，二是现金流承压量预测。

财务能力是指闲余现金的数额以及可以立即支取的未曾动用、已承诺的一般用途贷款，该能力应该维持在一定

经济物业权益的城市分布



	2011	2012
英国	49.1%	52.0%
北美	14.3%	15.4%
南美	3.4%	3.4%
澳洲／亚太	12.9%	12.6%
欧洲大陆	20.3%	16.6%

	2011	2012
英国		
伦敦西区	36.1%	41.3%
英国其他地区	6.3%	4.2%
伦敦其他地区	3.8%	3.7%
利物浦	2.9%	2.8%
北美		
温哥华	3.4%	3.6%
华盛顿特区	3.1%	3.2%
美国其他地区	2.8%	3.0%
西雅图	2.1%	2.5%
旧金山	1.8%	2.0%
芝加哥	1.0%	0.9%
加拿大其他地区	0.1%	0.2%
南美		
圣保罗	2.3%	2.1%
巴西其他地区	1.1%	1.3%

	2011	2012
澳洲／亚太		
布里斯班	4.2%	4.3%
香港	4.0%	4.6%
东京	2.4%	2.0%
上海	1.4%	1.2%
大阪	0.5%	0.5%
悉尼	0.4%	0.0%
欧洲大陆		
西班牙	4.7%	3.4%
里斯本	3.0%	2.8%
葡萄牙其他地区	2.8%	2.5%
波尔图	2.2%	2.1%
意大利	2.2%	2.1%
法国	2.0%	1.7%
德国	2.3%	1.1%
欧洲其他地区	0.9%	0.6%
瑞典	0.2%	0.3%

水平，确保足以用来应对进一步的经济衰退并有能力利用此等衰退环境中才会出现的各种机会。截至2012年12月31日的财务能力数额为8.65亿英镑(2011年：8.55亿英镑)，完全足够满足我们的目标所需。

各家自营公司都必须符合严格的现金流承压条件，确保利用他们的既有承诺资源能够使其在至少两年极具压力的市场环境中得以生存。将所有自营公司的财务能力相加，再算上高富诺控股公司的备用贷款资金，集团对于其短期内的流动性充满信心。

综合来看，以上措施为高富诺的未来建造了一个安全港，使之能够顺利经受住变幻不定的市场风云。

运营改善

作为我们核心房地产事业支撑的各项职能仍在继续提高其专业度。另一位专业库司已加入我们的协调库管部门，该库管部门目前统管英国公司的所有库务运作，包括高富诺控股公司在内，同时还为高富诺其他地方的运营公司提供协调和顾问意见。我们的法务团队现在有四名资深律师，负责高富诺在英国的所有法律事务并领导高富诺各地的法务人员。信息技术共享服务团队现在负责高富诺内部的所有信息技术相关事宜。这些支持职能曾充当纯粹的顾问角色，目前已逐渐转变为各自专业领域内的决策者。

在各家自营公司当中，高富诺基金管理公司已决定将其英国的业务处与欧洲大陆的业务处合并，这将带来更高的效率。高富诺英国及爱尔兰公司已进入其「快进」计划的最后阶段。在世界其他地方，悉尼办公室的关闭将进一步削减管理费用，同时高富诺将通过间接投资保持在澳大利亚的股权利益。

回顾过去五年，将当时旗下的五家自营公司进行合理调整，合并成为三家，提高了高富诺的架构效率。各支持职能部门的专业化使各部门能够采用更为精专的方法，同时系统改造确保了信息可以更为高效地传送给最能对其进行有效利用的人员。总而言之，我们现在的运作效率更高，专业人员更多，可利用的信息更为精准、有价值。

欧元区

高富诺在欧元区的大部分股权投资都是通过Sonae Sierra SGPS完成，这是一家总部设在葡萄牙的商场开发商、业主及管理商，高富诺对之拥有联合控股权及38.75%的经济权益。尽管南欧面临重重挑战，Sonae Sierra团队仍能创造稳健的经营业绩。然而，零售事业及估值出现下跌，且西班牙、葡萄牙连续两年没有可比交易，估值存在显著的不稳定性。在确定高富诺在该公司中的投资价值时，我们同时考虑我们作为长线投资者的战略和其他相关因素，包括持续稳健的经营绩效，较为强劲的巴西与德国市场与较为疲弱的罗马尼亚和伊比利亚市场之间的相互抵消，投资者对于伊比利亚房地产投资的兴趣的不断提高，以及葡萄牙几个大型主导资产（并不代表葡萄牙的商场行业）的强劲实力。

虽然部分欧洲国家的各种挑战使环境变得阴云不定，但是对于高富诺而言，通过了解本地市场的资深管理团队进行投资仍不失为一个诱人的中期机会。

结论

通过审慎有节而又灵活的财务结构，高富诺得以创造较为稳定的绩效。高富诺充足的具有保护性及授权性的财务能力、多样化的投资组合以及不断提高的专业财务知识确保了我们的房地产专家能够专心发展他们最擅长的事业 — 立足本地，应用他们的房地产专业知识来改善本地社区，并为投资者创造良好回报。

Nicholas Scarles
集团财务总监
2013年3月14日

高富诺集团
董事会

截至2013年3月14日

非执行董事

01. Lesley Knox
职位：董事长
2010年获委任为董事
职业经历：Lesley现任高富诺地产的受托管理人，同时兼任SABMiller上市公司和Centrica上市公司的董事。Lesley律师出身，早前供职于Kleinwort Benson银行长达15年(1981-1996)，最初担任公司财务总监，后升任该行机构资产管理业务部的首席执行官。之后她又供职于英国British Linen Bank银行(1997-1999)，最高职务为该银行总裁，后创办了British Linen Advisers顾问公司，担任董事(2000-2003)。Lesley在多家英国公司和国际公司中担任过非执行董事，现管理多个慈善和艺术机构，是位于邓迪(Dundee)的维多利亚与艾尔伯特博物馆的主席。

02. Rod Kent
2000年获委任为董事
职业经历：Rod Kent现任Caledonia Investments上市投资公司的董事长以及Calthorpe Estates公司的受托管理人主席。他职业生涯的大部分时间都服务于Close Brothers集团上市公司，1975年至2002年间担任该公司的董事总经理，之后担任非执行董事，后升任该公司的董事长并服务至2008年。20多年以来，Rod在多个董事会中担任非执行董事一职，并曾在M&G、Bradford & Bingley和BT Pension Scheme等公司的董事会中担任董事长。同时他还担任Esmee Fairrbairn和Wellcome Trust慈善信托基金的管理人。

03. Michael McLintock
2012年获委任为董事
职业经历：Michael McLintock现任高富诺地产的受托管理人以及M&G投资公司的首席执行官。他于1992年加入M&G投资公司，最初担任首席执行官的私人助理，后升任机构部和国际部的负责人，1997年被任命为首席执行官，1999年全权负责将M&G投资公司出售给保诚公司(Prudential)，并于2000年9月加入保诚董事会。2001年至2008年间，Michael就任Close Brothers集团的非执行董事。自2005年10月起，他还一直担任MCC公司财务委员会的委员。Michael早期的职业生涯还包括1983年加入Morgan Grenfell公司，从事投资管理及公司融资，随后于1987年加入Barings公司，担任融资专员一职。

04. Alasdair Morrison
2004年获委任为董事
职业经历：Alasdair Morrison现任花旗集团亚太公司的高级顾问，香港特区政府金融发展局委员，同时还是MTR集团有限公司和Pacific Basin船运有限公司的独立非执行董事。2000年至2007年间，他曾担任总部位于香港的摩根斯坦利亚洲区主席。2002年至2006年2月间，他曾兼任摩根斯坦利亚洲区的主席和首席执行官。加入摩根斯坦利之前，他曾在Jardine Matheson集团亚洲公司供职长达28年，并于1994年至2000年间担任该集团的常务董事。

05. Jeremy Newsum（英国皇家特许测量师协会资深会员）
1989年获委任为董事
职业经历：Jeremy现任高富诺地产的执行受托管理人。1989年至2008年间，他曾任集团首席执行官。现为英国皇家学院理事会成员，剑桥大学西部和西北部地产联盟成员，兼任Grupo Lar公司的董事，以及Al Futtaim集团的顾问。此前他曾担任过的职务包括：城市土地协会(Urban Land Institute)主席(2009-2011)，英国房地产联合会(British Property Federation)主席(2001-2002)以及TR投资物业信托机构(TR Investment Property Trust)董事(2000-2007)。

06. Domenico Siniscalco PH.D
2008年获委任为董事
职业经历：Domenico Siniscalco现任董事会副主席、意大利总办事处负责人以及摩根斯坦利欧洲、中东和非洲政府事务负责人，同时兼任Assogestioni（意大利资产管理人协会）主席。2001年至2005年间，他曾担任意大利财政部国库总司司长，后升任经济财政部部长。他于1990年开始在都灵大学(Torino University)担任经济学教授，并拥有剑桥大学经济学博士学位。

07. Owen Thomas
2011年获委任为董事
职业经历：Owen Thomas任雷曼兄弟控股公司的主席，也曾任摩根斯坦利前董事总经理和管理委员会委员。此前他曾担任摩根斯坦利亚洲区首席执行官、摩根斯坦利投资管理公司总裁、摩根斯坦利房地产公司的主席和首席执行官以及三菱摩根斯坦利证券公司主席。目前他还担任弗吉尼亚大学投资管理公司的董事和城市土地协会信托管理人，Owen亦是退休基金房地产协会(Pension Real Estate)前任主席。

执行董事

08. Mark Preston（英国皇家特许测量师协会专业会员）
集团首席执行官
2006年获委任为董事
职业经历：Mark于1989年加入高富诺英国公司，随后于1995年调任香港，并于1997年重返英国执掌基金管理运营。2002年起他开始供职于旧金山，并于四年后（2006年）升任高富诺英国及爱尔兰公司的首席执行官。之后他于2008年升任集团首席执行官。此外他还兼任Sonae Sierra SGPS和Persimmon上市公司的非执行董事。同时他还是威斯敏斯特基金会的受托管理人，房地产外国投资者协会(The Association of Foreign Investors in Real Estate)董事会成员、ULI Greenprint顾问委员会和剑桥大学土地经济咨询委员会(Cambridge Land Economy Advisory Board)的成员。

09. Nicholas Scarles（FCA律师）
职务：集团财务总监
2006年获委任为董事
职业经历：Nicholas Scarles于2004年加入高富诺。此前他曾于伦敦、纽约和多伦多分别供职于Centrica、普华永道以及Lybrand。目前他还兼任Haberdashers' Elstree Schools的董事、Haberdashers同业公会(Haberdashers Livery Company)助理庭成员以及Sonae Sierra SGPS公司的非执行董事。

01

02

03

04

05

06

07

08

09

高富诺集团
执行委员会

截至2013年3月14日

01、Mark Preston（英国皇家特许测量师协会专业会员）
职务：执行委员会主席及集团首席执行官
职业经历：Mark于1989年加入高富诺英国公司，随后于1995年调任香港，并于1997年重返英国执掌基金管理运营。2002年起他开始供职于旧金山，并于四年后（2006年）升任高富诺英国及爱尔兰公司的首席执行官。之后他于2008年升任集团首席执行官。此外他还兼任Sonae Sierra SGPS和Persimmon上市公司的非执行董事。同时他还是威斯敏斯特基金会的受托管理人，房地产外国投资者协会(The Association of Foreign Investors in Real Estate)董事会成员、ULI Greenprint顾问委员会和剑桥大学土地经济咨询委员会(Cambridge Land Economy Advisory Board)的成员。

02、Nicholas Scarles（FCA律师）
职务：集团财务总监
职业经历：Nicholas Scarles于2004年加入高富诺。此前他曾于伦敦、纽约和多伦多分别供职于Centrica、普华永道以及Lybrand。目前他还兼任Haberdashers' Elstree Schools的董事、Haberdashers同业公会(Haberdashers Livery Company)助理庭成员以及Sonae Sierra SGPS公司的非执行董事。

03、Andrew Bibby
职务：高富诺美洲公司首席执行官
职业经历：Andrew于1984年加入高富诺，2009年升任高富诺美洲公司的首席执行官。在此期间，他参与了各种房地产的收购、开发和管理，在温哥华、卡尔加里和旧金山敬业工作。他目前担任加拿大西部银行的董事，曾任加拿大房地产协会董事以及英国哥伦比亚大学尚德商学院(Sander School of Business)咨询委员会成员。

04、陆智德(Nicholas Loup)
职务：高富诺亚太公司首席执行官
职业经历：陆先生于1994年在亚太地区建立办事处，他目前是英国商会总会委员和香港脊髓损伤基金会(Spinal Cord Injury Fund)董事。他同时是亚洲区房地产投资协会(ANREV)现任主席（创始成员之一），以及世界经济论坛房地产全球议程受托管理人会(World Economic Forum's Global Agenda Council on Real Estate)成员。

05、Peter Vernon（英国皇家特许测量师协会资深会员）
职务：高富诺英国及爱尔兰公司首席执行官
职业经历：Peter于2005年加入高富诺，2008年升任高富诺英国及爱尔兰公司的首席执行官。同时他还兼任皇家与太阳联盟公司伦敦地区委员会(Royal & Sun Alliance London Regional Board)委员和伦敦第一委员会(Board of London First)委员。此前他曾担任IBM商业咨询服务公司(IBM Business Consulting Services)的合伙人和普华永道咨询公司的合伙人。

06、Jeffrey Weingarten
职务：高富诺基金管理公司首席执行官
职业经历：Jeffrey 1970年成为一名证券分析师，自此开始了他的职业生涯。他于1977年加入纽约高盛公司(Goldman Sachs & Co)研究部，1987年开始担任伦敦分部研究总监，1990年成为高盛的一般合伙人。1991-1995年间，Jeffrey担任高盛资产管理国际部的首席投资官和董事总经理，之后重新回到国际股权研究部(International Equity Research)担任全球战略师。早在1998年至2008年间，Jeffrey曾担任Buttonwood Capital Partners的一般合伙人和首席投资官。

01

02

03

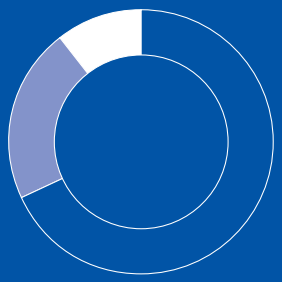
04

05

06

自营业务：直接投资

各家自营公司的物业资产
总计：37.363亿英镑



高富诺 英国及爱尔兰公司	2012年 25.485亿英镑 2011年 22.833亿英镑	68.2%
高富诺 美洲公司	2012年 8.033亿英镑 2011年 7.448亿英镑	21.5%
高富诺 亚太公司	2012年 3.845亿英镑 2011年 3.853亿英镑	10.3%

高富诺*直接拥有资产*投资遍及欧洲、北美和亚洲，欧洲241名、北美66名、亚洲62名同仁共同致力于发展此项事业。

早在1677年我们已在梅菲尔区和贝尔格莱维亚区经营土地，并于1836年在伦敦设立专门的办公室。经过40年的发展，高富诺的资产逐步拓展至伦敦以外的地区，因此我们于1987年在爱丁堡设立了办事处。

北美是高富诺第一个国际项目的地点：我们在北美开展业务的历史已长达60年。早在1953年我们就在温哥华设立了办事处，1977年在旧金山设立了办事处，1988年在华盛顿设立了办事处，并在不久之后，于1997年在卡尔加里设立了办事处。

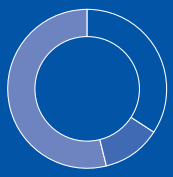
我们对亚太市场的了解可追溯至约20年前，我们于1994年在香港设立了办事处，2001年在东京设立了办事处，2004年在上海设立了办事处，2010年又在北京设立了办事处。

高富诺的物业资产份额

高富诺英国及爱尔兰公司
总计：**25.485**亿英镑

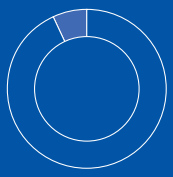
高富诺英国及爱尔兰公司
第**22**页

物业类别



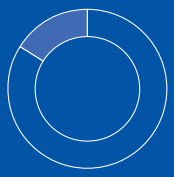
办公楼	2012年 **8.712**亿英镑	2011年 6.906亿英镑	34.2%
零售	2012年 **3.084**亿英镑	2011年 3.045亿英镑	12.1%
住宅	2012年 **13.689**亿英镑	2011年 12.882亿英镑	53.7%

地区



伦敦西区	2012年 **23.744**亿英镑	2011年 20.959亿英镑	93.2%
伦敦以外地区	2012年 **1.741**亿英镑	2011年 1.874亿英镑	6.8%

商业活动

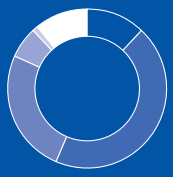


投资	2012年 **21.42**亿英镑	2011年 19.133亿英镑	84.0%
开发	2012年 **4.065**亿英镑	2011年 3.7亿英镑	16.0%

高富诺美洲公司
总计：**8.033**亿英镑

高富诺美洲公司
第**36**页

物业类别

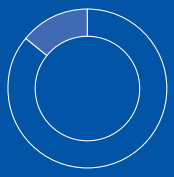


办公楼	2012年 **9,790**万英镑	2011年 1.017亿英镑	12.2%
零售	2012年 **3.551**亿英镑	2011年 3.609亿英镑	44.2%
住宅	2012年 **2.036**亿英镑	2011年 1.536亿英镑	25.4%
混合用途物业	2012年 **5,070**万英镑	2011年 3,500万英镑	6.3%
酒店	2012年 **1,050**万英镑	2011年 1,000万英镑	1.3%
工业用途物业	2012年 **8,550**万英镑	2011年 8,360万英镑	10.6%

地区

美国	2012年 **5.341**亿英镑	2011年 5.025亿英镑	66.5%
加拿大	2012年 **2.692**亿英镑	2011年 2.423亿英镑	33.5%

商业活动



投资	2012年 **6.916**亿英镑	2011年 6.826亿英镑	86.1%
开发	2012年 **1.117**亿英镑	2011年 6,220万英镑	13.9%

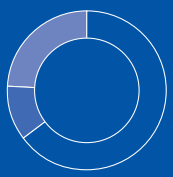
高富诺亚太公司
总计：**3.845**亿英镑

高富诺亚太公司
第**48**页

物业类别

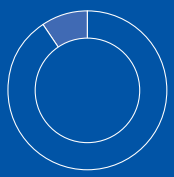
办公楼	2012年 **2.38**亿英镑	2011年 2.492亿英镑	61.9%
零售	2012年 **2,490**万英镑	2011年 2,890万英镑	6.5%
住宅	2012年 **1.216**亿英镑	2011年 1.072亿英镑	31.6%

地区



香港	2012年 **2.495**亿英镑	2011年 2.228亿英镑	64.9%
中国	2012年 **4,300**万英镑	2011年 5,450万英镑	11.2%
日本	2012年 **9,200**万英镑	2011年 1.080亿英镑	23.9%

商业活动



投资	2012年 **3.49**亿英镑	2011年 3.596亿英镑	90.8%
开发	2012年 **3,550**万英镑	2011年 2,570万英镑	9.2%

高富诺英国及爱尔兰公司

Peter Vernon 首席执行官

Peter 于2005年加入高富诺，之前从事的是管理咨询行业。

高富诺英国及爱尔兰公司的使命是什么？

「我们的使命是在伦敦及其它地方创建可以帮助提高人们生活质量的美好环境，以此使我们的客户、股东及更广泛社区的人们都能够满意。」

业务目标

我们的目标是通过我们在空间打造和设计方面的技能创造价值，对开发地点重新定位，从而改变客户对该地点的感受，为我们的股东和共同投资者创造超常绩效。

各座城市的资产数量*

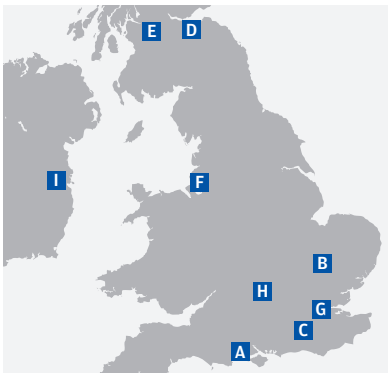
英国

A	伯恩茅斯	1
B	剑桥	3
C	克劳利	1
D	爱丁堡	108
E	格拉斯哥	81
F	利物浦	5
G	伦敦	1,480
H	牛津	1

爱尔兰

I	都柏林	2

* 我们直接持有的一些资产；我们代表高富诺信托公司管理的其他资产。



2012年计划回顾

- 增加收入利润
- 通过推出新产品及提高流程效率提高创收。
- 寻找新的增值机会来提高我们的总回报率。
- 通过启动建造伦敦内外的房地产开发筹建项目来确保未来的利润增长。

2012年成果回顾

- 收入利润从1,640万英镑增加到3,810万英镑。
- 收入增加了500万英镑。
- 通过增值活动使总回报率提高2.5%（6,300万英磅）。
- 建造中的开发项目增加至89,000平方米（总开发价值达到12亿英镑），另外还有30,000平方米（总开发价值为9.12亿英镑）的筹建项目。

2012年总结

收入利润

3,810万英镑

2011年：1,640万英镑

总回报率

13.8%

2011年：16.2%

管理资产价值

48亿英镑

2011年：42亿英镑

高富诺广场
英国伦敦
高富诺广场是伦敦第二大广场，坐落在我们梅菲尔地产的中心位置。

社区精神

我们对梅菲尔区和贝尔格莱维亚区300英亩土地上的伦敦物业进行积极管理，注重客户需求的管理理念确保了其经久不衰的卓越地位。作为地产管理人，我们不仅努力改善人们的生活、工作和休闲体验，还努力为居民、企业和访客们创造一种社区感。为此，公共空间和商业街起着关键作用：它们与建筑物本身同样重要，形成一种人人向往的「社区空间」。

我们与当地社区紧密协作，以充分发挥这些空间的作用。我们支持当地的街头派对以及广场和花园中的各种文化活动，并参加伦敦花园广场的周末活动。高富诺广场是伦敦第二大花园广场，这是一个特别重要的地方，位于梅菲尔区的主要商业街中央。这个广场是该地区的休闲去处，同时确保该地区与外界相联通。

伦敦物业2012年夏季的活动
2012年对于伦敦来说是一个极其重要的年份：这一年先后举办了女王陛下钻禧庆典、奥运会和残奥会。这些活动在英国上下激起了强烈的集体精神，这股热潮同样席卷了我们的伦敦物业。

为庆祝女王陛下钻禧，我们于六月份的第一个周末在贝尔格莱维亚的商业街 — Motcomb Street、Pimlico Road和Elizabeth Street — 举办了各种表演、活动和街头派对。

恰逢奥林匹克举办同期，高富诺于七、八月份还在高富诺广场主办了「广场夏季庆典」，开展了为期两周的免费文化表演、游戏和儿童娱乐项目，以庆祝2012的盛世年华。活动由高富诺志愿者倾力举办，为当地社区和访客们在伦敦西区喧嚣的闹市中创造了一处「世外乐园」。

「与当地社区合作是我们在伦敦物业的一项重要任务。我们将与居民、企业和其他利益相关方继续携手建立新的「邻里论坛」，长久维持社区的凝聚力。」

Giles Clarke
伦敦物业执行董事

对页图片：
观众尽情观赏「广场夏季庆典」的一场现场表演。该庆典是2012年奥运会期间，在高富诺广场为当地居民和访客们举办的一场盛大庆祝活动。

GROSVENOR

高富诺英国及爱尔兰公司
续前页

伦敦，梅菲尔区
North Audley Street、Duke Street、Brown Hart Gardens和Mount Street上的各个开发项目，总体上而言就是为了在我们的伦敦物业上创造一个「更美好的梅菲尔区」。

收获效益
尽管英国经济萎靡不振，2012年于我们仍是一个鼓舞人心的年份。该年度的总回报率反映了伦敦中心房地产价值的强劲增长。更为重要的是从积极管理和更为高效的运营中所取得的持久收益。我们完成了为期三年的「快进」计划，这是对我们工作方式的一种彻底提升(参见第30页)。这对于我们2012年度的收入利润具有非常积极的影响，自实施以来，确实每年都能为我们带来连续收益。另外，对投资组合的积极管理贡献了本年度总回报中2.5%(6,300万英镑)。

我们动用了更多的财务能力，将176亿英镑投入新资产和开发项目以创造未来的收入流。在本年度内，23,000平方米新项目已开始现场施工，另外还有30,000平方米的项目正在筹建。我们的交易项目在疲软的市场环境中仍收效不俗，销售额达到1.19亿英镑，大约是两年前的三倍，使我们能够将资本投入新的投资项目。通过利用有利的市场条件，我们通过发行长期无担保贷款票据筹得9,000万英镑来为我们的伦敦物业提供额外融资。

管理资产价值增加至48亿英镑，总回报率减低至13.8%。

高富诺的伦敦战略
我们已选择将更多资本，即投资组合价值的90%，投入到伦敦西区梅菲尔和贝尔格莱维亚的300英亩独特地产中。这些城市社区里有业主自住房屋、租赁房屋和保障性住房，另外还分布着办公楼、商铺和娱乐用途建筑，各类物业使该地区保持了活力和吸引力。2012年的女王陛下钻禧和奥运会庆祝活动(参见第23-25页)生动见证了这些社区的多元化与繁荣兴旺。

西区在当前的经济气候下保持着强韧的弹性，我们自有物业的入住率仍保持着97.8%的高水平：伦敦仍被视为资本的安全港，尽管土地印花税已被调整，对资本利得税也有修改提案，而且还建议要收取年费，但西区物业价格依旧保持坚挺。我们伦敦物业得以从坚挺的价格中受益，但是真正考验绩效的是我们的积极管理所产生的影响：我们一贯坚持将利润再投入到不断循环的整修和开发项目当中。

「地产外」战略
在地产以外，近些年来，我们对于剩余资本所采取的战略是力求在后面两者之间取得适当平衡，其一，更多投入我们最为擅长的领域，例如，开发城市中心以住宅为主导的项目，其二，增加其他领域的活动，以求实现投资组合的多样化。

这里，与伦敦物业一样，我们的目标同样是通过我们开发的项目，为客户创造舒适宜人的生活与工作环境，同时为高富诺带来持续收入或交易利润。在竞争日益激烈的市场环境中，我们的挑战是寻找能够为我们的客户及股东创造价值的机会。

对梅菲尔区和贝尔格莱维亚区进行再投资
我们将伦敦物业当作一个交错相连的网络进行管理，致力于为商用区的用户和住宅区的居民以及此等区域的所有访客们创造更多福利。对于我们而言，空间打造与「宜居城市」的关键所在便是处理好建筑物、公共空间、以及连接不同社区的各种用途、娱乐设施和软基础设施之间的关系。不同于管理相互离散的物业资产，我们所关注的重点在于空间打造：因此，我们的方法是长期性和全面性的。

梅菲尔区仍是重中之重(见上图)。在完成North Audley Street硬景观改善工作之后，我们一直将工作重心放在改造Brown Hart Gardens日益火热的露天广场及其周边环境，这个花园将于2013年重新开放，我们将在其旁边新建一家名为Beaumont的豪华精品酒店。在梅菲尔德区的其他地方，我们还一直在进行几处开发，以促进我们办公楼投资组合的新生并增长收入(参见第29页)。

在贝尔格莱维亚区北部，我们有大规模的开发活动可供交易和持有，尤为引人注目的是我们近期对高富诺新月路(Grosvenor Crescent) 3-10号工程的重建，我们已将15间

爱丁堡，斯普林塞得
爱丁堡市Fountainbridge工业遗产较多，但在21世纪初叶，最后一批酿酒厂纷纷关闭，该区域经历了演化和发展。高富诺引领着该区域的发展，我们在斯普林塞得的一个开发项目已经提供超过200个住宅单元和可容纳300名学生的宿舍，此外还建造了一个壮观的新广场，同时还开辟了Fountainbridge到Haymarket的新行人线路。项目完成之后，斯普林塞得将拥有600套公寓、学生宿舍、办公楼、便利零售设施以及一座四星级酒店（酒店规划听证会已取得有利结果）。

公寓中的10间售出，同时还有我们代表高富诺信托公司管理的高富诺广场1-5号(1-5 Grosvenor Place)工程，我们与合作方Derwent London共同指定迈克尔霍普金斯合伙公司(Michael Hopkins & Partners)作为该项目的建筑方（参见第29页）。

2012年，我们将开发项目的开工日期提前，以最大化利用疲软建筑市场所带来的成本优势。部分细节将在下文的「本年度事件」中述及。另外，我们还开展了创记录数量的翻新项目来为伦敦物业增加价值，其中一个重要的活动就是对物业进行能源效率「改造」。我们的调查显示，客户们已越来越重视他们的物业能耗量，我们亦承诺在这方面寻求改进。

提高客户满意度一直是我们的工作重点，虽然我们认识到我们仍需努力，但是我们的年度MORI调查显示客户满意度已有显著提升，尤其是零售商群体，他们对于营造社区的活力起着至关重要的作用。

「只有与客户交流才能了解他们想要什么样的服务和产品，这至关重要：因此，我的工作重点是在贝尔格莱维亚伊顿广场(Eaton Square)北部与客户建立这种关系。」

Xavier Peirani，管理测量师
伦敦地产部，贝尔格莱维亚北区

十月份，最高法院在Hosebay v Day案件中的判决让我们得到保证，对于地产上最初建造为住房、但现在用于商业用途的许多物业可以进行继续投资，而不用担心因产权保有转化而丧失永久业权（以及我们的累积投资）。

地产以外的增值项目

我们在伦敦物业西面的切尔西(Chelsea)、南面的河畔区(Bankside)和北面的荷兰公园(Holland Park)都拥有优质的住宅开发项目，这些项目的合作方同为Native Land。在切尔西庄园街，我们成功启动了抛售计划（参见第30页）；在NEO Bankside，我们目前已将第四期和最后一期以及高级公寓推出销售，并联同我们的合资伙伴一起收购了Pavilion D用于创造租金收入；在Campden Hill，在2013年9月获得空地占有权之前，我们一直在考虑该计划的各项选择。

我们在剑桥的最新项目进展顺利。Parkside Place新公寓的销售情况表明，我们当初的决定是极其明智的，即对这项从原有开发伙伴接手过来的方案进行重新设计，并将推销重点从国际投资者转向本地购房者：截至年尾，所有单元均已售出或被订购。我们在Trumpington Meadows和Abbey Stadium规模更大的项目进一步增强了我们对这座城市建设的力度（这三个项目的详细信息请参见第31页）。

我们与牛津市议会在巴顿(Barton)的合资项目进展迅速，目前，这个以住宅为主的开发项目，其规划流程的第一个阶段（地区整改计划）已获政府督察员批准并被牛津市议会采纳（参见第31页）。

「在经过一个竞争激烈的招标过程之后，我们选定高富诺作为我们的投资伙伴，在我们的巴顿地块上开发建造大约900套住房。我们很高兴在这个项目上与高富诺合作，因为他们与市议会对于住房建设拥有同样的理念，即要求将高品质环境、社区凝聚力、示范性设计和可持续性相结合。」

Jane Winfield，大项目与出售经理
牛津市议会

在爱丁堡，我们与市政当局建立了稳固关系，并已成功将坐落在Springside的一期公寓楼Foundry内90%以上的单元出售给了各种自住业主和投资者（参见上文）。

爱丁堡和格拉斯哥(Glasgow)的Grouss住宅组合继续创造喜人业绩，租金不断上升，入住率达100%。

高富诺英国及爱尔兰公司
续前页

我们的团队
我们继续对工作团队、业务流程及信息技术设施进行大力投资。我们提高了对员工的培训和发展，特别注重于本企业「商业原则」的培训 — 确保高富诺的所有员工都能够理解并采用以价值观为基础的行事方式(参见第31页)。我们推出新的财务和物业管理系统：「后台管理系统」可以提高效率，提供更为有效的管理信息，从而促进提高财务绩效并改善客户服务。对于客户，「后台管理系统」代表着高富诺的形象。

作为对基于价值观行事方式的提倡，在为威斯敏斯特基金会提供支持的同时(参见第30页)，我们还鼓励并支持员工们为公益事业做出贡献。

分担构建城市结构的责任
我们认为，西区的繁荣是伦敦魅力的一大亮点，吸引着新的居民和企业来到英国，帮助保持首都的国际化「商业开放性」，同时增加首都作为一个居民和访客乐享的、繁荣多元文化城市的魅力。

我们在伦敦市这个区域所发展的技能和专业知识同样适用于许多其他的住宅和综合功能社区。住房短缺是全国普遍问题，伦敦情况尤甚(参见右方我们的研究部主任所做的评论)，因此，无论从商业还是社会因素考量，将此等技能和专业知识进行广泛应用都属应势之需，我们将通过与首都内外其他地区的地方当局合作，为社区的繁荣创造物理条件。我们目前已参与建设的地区包括剑桥、爱丁堡、利物浦和牛津等地，希望有机会在日后涉足更多区域。

Peter Vernon
首席执行官，高富诺英国及爱尔兰公司

市场前景

Graham Parry 研究部主管
高富诺英国及爱尔兰公司

私人房屋租赁行业的机构投资
对于英国大多数机构投资者而言，住房是一个相对较小的资产类别，不过，针对英国住宅类别的机构投资所编写的《2012年度蒙塔古报告》(2012 Montague Review)重新唤起了对于私人房屋租赁行业的投资兴趣。

促进投资的都是一些亟待解决的基本面因素。家庭组成速度过快及新住房供应不足造成伦敦长期遭受住房短缺问题。住房建设步伐落后于需求。

供应短缺促使住房成本升高。房价过快增长及贷款标准的收紧使许多人都买不起房子，特别是25-34岁的人群，他们越来越倾向于租房子。

最终结果便是人们的倾向明显从买房转向租房。私人房屋租赁行业占英国住房市场的份额在过去20年间翻了一番。投资者有机会与现有的住宅开发商合作，为市场提供新的私有租赁房屋。黄金地段的优质住房开发计划应该能够对需求进行充分利用，这正是我们对于这个区域抱有投资兴趣的原因。

高富诺英国及爱尔兰公司
本年度事件

梅菲尔，Fifty Grosvenor Hill：*我们的办公楼筹建项目之一*

Grosvenor Hill位于高富诺街和Berkeley广场之间，正处于梅菲尔保护区中心位置。五月份，我们庆祝了Fifty Grosvenor Hill的首发，这是一个获得英国建筑研究所环境评估体系(BREEAM)「优等」评级、总面积达2,800平方米的办公楼开发项目。Fifty Grosvenor Hill的建造目标是将传统和现代元素相结合：为了契合四周古建筑物的风格，该项目四面采用了具有历史和建筑感的外墙，同时第二层楼起还装有幕墙立面，彰显着它内部的先进奢华。

除了建造这座办公楼之外，我们还改善了公共空间：重新进行路面铺装，种植树木，并装点了由Neal French创作的公共艺术品，用以纪念曾将其工作室设于此地的上世纪60年代的著名摄影师Terence Donovan。

Fifty Grosvenor Hill仅是我们在未来三年中将在西区开发的新办公楼项目之一。接下来的四个项目 — 有三个在高富诺街，一个在大卫斯街(Davies Street) — 都将专注于提高本地区商用空间的质量。

www.fiftygrosvenorhill.com

贝尔格莱维亚区，高富诺广场1-5号：*一个独特的地标场地*

高富诺广场1-5号在海德公园角具有主导地位，是一个重要的开发机会。我们代表高富诺信托公司与合资伙伴Derwent London合作，将一个办公楼盘改造成一个设想中的综合功能项目。当前的大楼可将海德公园角的美景一览无余，北临格林公园，东临白金汉宫，南面和西面是贝尔格莱维亚区。我们的愿望是开发一个具有真正独特性、全面综合性的项目，将贝尔格莱维亚的这个东北门户进行彻底改造。设计工作即将展开。

高富诺英国及爱尔兰公司
本年度事件
续前页

「快进」：*一个获奖的改革计划*

2010年，高富诺英国及爱尔兰公司推出了「快进」绩效改进计划。该计划是为了对企业各方面进行提升，从而提高经营业绩并加快价值创造，进而为客户、员工及股东创造更好效益。该计划已迅速见效，体现在：收入利润的增加，积极管理所带来的价值提高，以及客户满意度的提升。它有助于改变我们的企业文化，并增强了我们长期创新、发展和保持兴旺的能力。该计划还赢得了2012年度管理顾问协会的私营行业管理改革奖。

Chelsea Manor Street，Cheyne Terrace：*豪华伦敦公寓*

Chelsea Manor Street — 高富诺与Native Land和Mountcity合资开发的25套豪华公寓 — 将在伦敦切尔西中心地带的英皇大道(King's Road)附近创造一个大规模的现代居住空间。

该项目设计非比寻常，大多数单元都建造有宽敞的屋顶露台供休闲和娱乐。整个方案还包括有一个私人游泳池和休闲设施，一家葡萄酒专营店，礼宾服务和24小时安保服务。我们对最初方案进行了改进以最大化提高其吸引力，最为显著的改进是将主门设置到切尔西庄园街上。

虽然该项目要到2014年夏季才能竣工，但目前已有七座公寓完成了预售。

该图为电脑绘制的效果图。

高富诺员工和威斯敏斯特基金会：*慈善活动*

我们的伦敦办公室有一个活跃的职工慈善委员会。该委员会通过员工筹资、志愿性服务和提供无偿建议为威斯敏斯特基金会提供辅助性支持(参见第89页的「账目」)，2012年，高富诺还为该基金会捐献了170万英镑善款。同年，职工慈善委员会通过提供前述各式服务，为英国的许多慈善事业提供了支持，包括城市儿童农场(Farms for City Children)、土地援助机构(Land Aid)(房地产业的慈善机构)以及Stoll(住房及帮助退伍军人)。

另外，与职工慈善委员会协作，威斯敏斯特基金会拨出了新慈善资金用于在威斯敏斯特特区开展社会需求调查。调查结果帮助明确了该基金会在伦敦境内的慈善任务重点：从2013年起，基金会的「社区支持」计划将会着重支持以提高社区凝聚力和解决孤独问题的慈善活动。

牛津市巴顿区：*向公众征询意见*

我们正在与牛津市议会合作为牛津市巴顿区的社区创建最先进的设施。在开展了一系列社区参与活动之后，总体规划的设计在2012年取得了良好进展，我们正准备在2013年4月时提交规划申请。

该项目将会：在三个不同的新区域提供急需的住房，这三个区域将会与邻近社区相结合，并融入到更广泛的城市环境中；建造零售设施，促进该区域的生机与活力；建造绿色开放空间；在社区中央建造新的小学校园。我们计划在2015年初期时推出第一批新住房和社区设施。

www.bartonoxford.org.uk

剑桥 Parkside Place：*30年本地建造史成就的新作*

我们对于一座城市的认识与了解对于地方当局具有重要意义。我们已在剑桥活跃了30年，对于这座城市已非常熟悉 — 我们开发过的最为重要的一个项目是Grand Arcade商场 — 我们一直致力于它的长期发展。

我们对于该区域的了解为我们的Parkside Place项目开发提供了指导，这是一个共有99套高品质新公寓的项目，所处地理位置尽享剑桥各种便利，包括这座城市的各所中心大学、公园以及主要的购物和娱乐场所，并可以饱览Parker's Piece绿地的优美风景。

剑桥的其他项目还包括，Trumpington Meadows，这是一个面积为350英亩的开发项目，计划对剑桥市南陲扩充建造1,200套优质住房，目前，该项目的第一期工程已在施工当中；以及阿贝体育场(Abbey Stadium)的重新开发，计划为剑桥联合足球俱乐部建造一个新的体育场。

该图为电脑绘制的效果图。

www.parkside-place.com

商业原则奖：*授之予鱼，不如授之予渔*

我们如何开展业务与我们开展什么业务一样重要。高富诺英国及爱尔兰公司的「商业原则」反映了这一点，该公司于2012年举办了商业原则大奖赛，旨在奖励对原则的成功实施。各个团队被邀请观看这些原则在日常实践中的实施视频；视频发布在集团内部网上，由员工和一个裁判小组进行投票。Heather Rabbatts，我们的首席执行官和非执行董事举办了一场奥斯卡风格的颁奖仪式，为每个类别的获奖者和优胜团队(利物浦团队胜出)颁奖。

「各团队根据我们合作伙伴和客户的反馈紧密参与企业商业原则的制定，并带着自豪感和激情加以实施，这是非常鼓舞人心的！」

Heather Rabbatts
非执行董事

自营业务：直接投资 页次 20–55

高富诺英国及爱尔兰公司
董事会

截至2013年3月14日

非执行董事

01、Graham Pimlott
董事长
2009年获委任为董事
职业经历：Graham最初是路伟律师事务所的合伙人，随后进入BZW和巴克莱上市公司担任高级领导，过去还曾先后担任几家公司的非执行董事，现任Tesco Personal Finance Plc的董事长。

02、Michael Gradon
2007年获委任为董事
职业经历：Michael现任Modern Water上市公司的高级独立董事、Aercap Holding NV和Exclusive Hotels的非执行董事、全英草地网球俱乐部(All England Lawn Tennis Club)和温布尔顿网球锦标赛(Wimbeldon Tennis Championships)管理委员会成员。此前曾担任P&O公司董事会成员。

03、Heather Rabbatts
2009年获委任为董事
职业经历：现任Cross London Rail Links有限公司、足球协会和伦敦皇家歌剧院(Royal Opera House)的非执行董事，并获任命为外交和联邦事务局监事会成员。她刚刚设立了一家名为Smuggler Entertainment的媒体公司。

04、Mark Preston
（英国皇家特许测量师协会专业会员）
集团首席执行官
2006年获委任为董事
职业经历：Mark于1989年加入高富诺英国公司，随后于1995年调任香港，并于1997年重返英国执掌基金管理运营。2002年起他开始供职于旧金山，并于四年后（2006年）升任高富诺英国及爱尔兰公司的首席执行官。之后他于2008年升任集团首席执行官。此外他还兼任Sonae Sierra SGPS和Persimmon上市公司的非执行董事。同时他还是威斯敏斯特基金会的受托管理人，房地产外国投资者协会(The Association of Foreign Investors in Real Estate)董事会成员、ULI Greenprint顾问委员会和剑桥大学土地经济咨询委员会(Cambridge Land Economy Advisory Board)的成员。

05、Nicholas Scarles（FCA律师）
职务：集团财务总监
2006年获委任为董事
职业经历：Nicholas Scarles于2004年加入高富诺。此前他曾于伦敦、纽约和多伦多分别供职于Centrica、普华永道以及Lybrand。目前他还兼任Haberdashers' Elstree Schools的董事、Haberdashers同业公会(Haberdashers Livery Company)助理庭成员以及Sonae Sierra SGPS公司的非执行董事。

执行董事

06、Peter Vernon
（英国皇家特许测量师协会资深会员）
职务：首席执行官
职业经历：Peter于2005年加入高富诺，2008年升任高富诺英国及爱尔兰公司的首席执行官。同时他还兼任皇家与太阳联盟公司伦敦地区委员会(Royal & Sun Alliance London Regional Board)委员和伦敦第一委员会(Board of London First)委员。此前他曾担任IBM商业咨询服务公司(IBM Business Consulting Services)的合伙人和普华永道咨询公司的合伙人。

07、Roger Blundel英国特许注册会计师
职务：财务总监
2008年获委任为董事
职业经历：Roger于2007年加高富诺。此前他曾任Kensington Group上市公司的集团财务总监、BSkyB Interactive公司的财务总监以及Kingfisher公司的集团财务、税务和库务总监。

08、Giles Clarke
（英国皇家特许测量师协会专业会员）
职务：伦敦物业执行董事
2008年获委任为董事
职业经历：Giles于2007年加入高富诺，负责伦敦物业，包括所有投资、开发和物业管理活动。他同时兼任Realty Insurance的非执行董事以及威斯敏斯特物业协会(Westminster Property Association)的董事会主席。

09、Craig McWilliam
（英国皇家特许测量师协会资深会员）
职务：开发部执行董事
2010年获委任为董事
职业经历：Craig于2010年加入高富诺，领导高富诺项目开发部门，负责包括伦敦物业以外的所有项目开发活动。此前他曾任Fortress Investment Group的常务董事。

10、Ulrike Schwarz-Runer法律博士
职务：首席法律顾问
2011年获委任为董事
职业经历：Ulrike Schwarz-Runer于2010年加入高富诺，负责高富诺集团有限公司所有业务的法务管理，并为高富诺在英国境内的所有法务事宜提供顾问意见。她同时兼任巴克莱养老基金(Barclays Pension Fund)的非执行董事。此前她曾任高盛的执行董事，后担任一家主权财富基金的首席法律顾问。Ulrike具有英格兰及威尔士、纽约和澳大利亚的法律执业资格。

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

高富诺英国及爱尔兰公司
投资组合

投资物业

	现时租金 百万英镑	估计租值 百万英镑	当期收益 %	复归收益 %	物业数量	高富诺份额 百万英镑	管理资产 百万英镑
办公楼	27.4	39.9	4.0	5.8	234	691.0	1,080.3
零售物业	14.5	15.4	4.9	5.2	91	294.6	583.5
住宅 *	23.3	24.8	2.0	2.1	533	1,156.4	1,915.8
	65.2	80.1	3.0	3.7	858	2,142.0	3,579.6

*住宅投资组合大多数为地租，因此平均收益颇低，高额地租投资组合的平均收益为 4.4％。

开发物业

	物业数量	高富诺份额 百万英镑	管理资产 百万英镑
办公楼	4	180.2	370.4
零售物业	2	13.8	21.0
住宅	14	212.5	874.0
	20	406.5	1,265.4

地理分析

	高富诺股份			管理资产
	投资 百万英镑	开发 百万英镑	总计 百万英镑	总计 百万英镑
伦敦	2,073.3	301.1	2,374.4	4,548.2
伦敦以外	68.7	105.4	174.1	296.8
	2,142.0	406.5	2,548.5	4,845.0

高富诺英国及爱尔兰公司
投资组合
续前页

高富诺英国及爱尔兰公司在梅菲尔区和贝尔格莱维亚区300英亩的土地上管理公司资产组合，高富诺信托公司拥有部分资产的产权。该投资组合包括1,500处零售、居住和商用物业，由四个地点的团队分别进行管理。

伦敦物业投资项目将于下文进行小结。另外，高富诺英国及爱尔兰公司还管理着数量较少的伦敦物业以外的投资物业组合。开发活动由伦敦物业团队（专门负责梅菲尔和贝尔格莱维亚的项目）和高富诺开发团队（负责伦敦物业以外的项目）管理。主要开发项目的概述请参见对页。

A 梅菲尔区

物业类别	办公楼	185
	零售物业	81
	住宅	219
面积	717,720平方米	

梅菲尔既有住宅物业，也有商用物业，一些世界顶级酒店和餐厅就坐落于此。该区有伦敦第二大花园广场 — 高富诺广场，以及首都最时尚的一个购物去处 — 蒙特街。

B North Belgravia

物业类别	办公楼	81
	零售物业	23
	住宅	275
面积	316,140平方米	

位于伊顿广场(Eaton Square)北侧，毗邻贝尔格雷夫广场(Belgrave Square)，西侧是Motcomb街，分布着多家高端零售店和豪华餐厅。

C Eaton Square

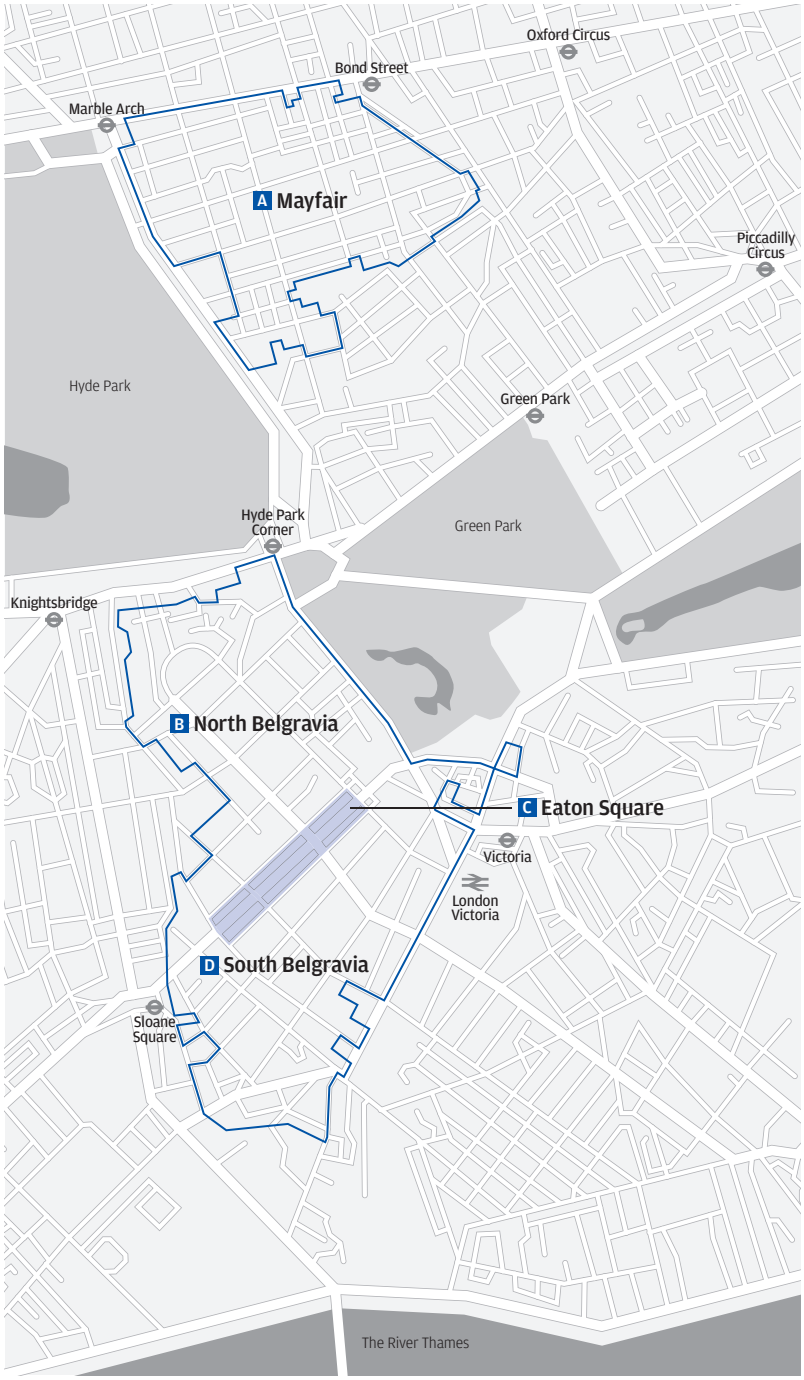
物业类别	办公楼	3
	住宅	77
面积	77,245平方米	

位于贝尔格莱维亚中心的Eaton Square被誉为世界上最美的居住地之一。Eaton Square围绕6个私家花园而建，由一系列灰泥云台组成，景色颇为壮观。

D South Belgravia

物业类别	办公楼	110
	零售物业	133
	住宅	289
面积	255,280平方米	

这里有两个零售去处，伊丽莎白大街(Elizabeth Street)和皮姆利克街(Pimlico Road)，还有静谧的居住区街道。南侧的白金汉宫路(Buckingham Palace Road)和高富诺花园(Grosvenor Gardens)建有颇具时代感的办公楼。



物业	描述	位置	面积平方米	竣工日期
主要开发和交易型物业 — 直接拥有产权				
办公楼				
Grosvenor Hill 50 号	保留原建筑外立面的高端商务办公楼	伦敦西区	2,800	2012
高富诺街18-20 号	部分新建、部分翻新的高档商务办公楼	伦敦西区	5,300	2014
高富诺街33 号	联排别墅办公楼	伦敦西区	1,600	2015
高富诺街69 号	联排别墅办公楼	伦敦西区	2,000	2014
住宅				
公爵大街(Duke Street) 55-73 号	16 套公寓和1,500 平方米零售物业	伦敦西区	5,000	2012
One Park West	住宅公寓楼盘	Liverpool, Merseyside	19,100	2009
Parkside Place	住宅公寓楼盘	剑桥郡剑桥	11,600	2013
酒店				
Balderton 大街 8 号	80 张床位的精品酒店和餐厅	伦敦西区	7,900	2014
开发和交易型物业 — 代表高富诺信托公司共同所有／管理				
办公楼				
戴维斯大街 (Davies Street) 29-37 号	新建的高端商务办公楼和零售物业	伦敦西区	4,800	2013
住宅				
阿贝体育场	**住宅开发**	**剑桥郡剑桥**	**29,000**	**2018**
巴顿	开发土地	牛津郡牛津	364,000	2019
Campden Hill	豪华公寓楼盘	伦敦荷兰公园	18,000	2016
切尔西庄园街	豪华公寓楼盘	伦敦切尔西	9,000	2015
高富诺新月街3-10 号	被列入二级文物保护建筑的由15 个单元组成的公寓楼	伦敦西区	7,600	2012
Grosvenor Place 1-5 号	商用和住宿综合功能酒店	伦敦西区	36,500	2018
Grouss	240 套公寓、联排别墅和酒店式公寓	Edinburgh & Glasgow, Scotland	20,000	2010
NEO Bankside	豪华公寓楼盘	伦敦中心	38,000	2010-2012
Trumpington Meadows	开发土地	剑桥郡剑桥	240,000	2016
混合用途				
Springside	市中心混合用途计划	苏格兰爱丁堡	85,000	2019

高富诺集团有限公司 页次 20—55

高富诺美洲公司

Andrew Bibby 首席执行官

自1984年加入高富诺之后，Andrew先后在我们的北美公司担任过多个职位。

为什么有那么多开发项目在同时间展开？

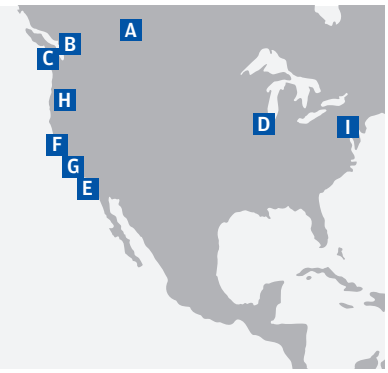
「自金融危机爆发以来，开发活动陷入一种蛰伏状态，我们决心利用经济复苏初期所带来的成本和先发优势，尽早站定位置。随着经济进入复苏状态，我们的项目将会受到青睐。」

业务目标

我们的目标直接明了：通过持续的重点扩张活动，维持一种财务上可持续的业务，并在加拿大和美国选定的一些地理和物业类别市场中取得主导地位。我们利用自身对这些城市的认识以及我们的所有其他技能来确保每个项目都为股东的投资目标提供一个富有创意而实用的解决方案。每当我们解决了这些必要因素，同时利用创造价值的投资和开发机会，便能实现源源不断的高收益交易。

各城市的资产数量

加拿大		
A	卡尔加里	6
B	温哥华	6
C	维多利亚	1
美国		
D	芝加哥	3
E	洛杉矶	2
F	旧金山	6
G	圣何塞	3
H	西雅图	8
I	华盛顿特区	12



2012年计划回顾

- 为我们的开发项目吸引金融合作伙伴；
- 获得规划权，并全力发掘其潜力；
- 决定何时投入建造和营销工作；
- 收购有价格优势、可创收的投资，这些投资要能具有进行增值改善后出售的机会。

2012年成果回顾

- 取得了下列单位或投资者的委托：阿尔伯塔省教师退休基金管理机构、Kingswood Capital Corporation、曼尼托巴公务员退休金管理机构(Manitoba Civil Service Superannuation Board)和一位北美投资者。
- 获得了15 West项目的审批，并在Ambleside、Square 701和the North 40项目的谈判上取得良好进展。
- 15 West和1645 Pacific Avenue项目开始施工。
- 收购3023 Hamaker Court和Waterford Place公寓。

2012年度总结

收入利润

2,150万加元

2011年：2,030万加元

总回报率

9.5%

2011年：8.9%

管理资产

22亿加元

2011年：20亿加元

加拿大温哥华西区
Ambleside
这个滨水地带的标志性综合功能开发项目目前正处在公共程序阶段。

www.1300ambleside.ca

在上个世纪中，Ambleside一直是温哥华西区的生活中心。秀美自然风光和「西海岸」文化的完美结合使Ambleside成为温哥华最受追捧的居住区。

高富诺自1953年以来在大温哥华地区一直是一个活跃的开发商和投资商，现在，我们获得了一个难得的机会对这个滨海社区和购物区进行振兴改造，即对滨海大道(Marine Drive)的第1300号楼盘进行重新开发。所提议的方案由郑景明(James Cheng)设计，主要包括两栋第二至第八层带露台的楼房，底层是商店、咖啡馆和餐馆，上面是住宅公寓和绿色屋顶。在两栋大楼中间是两头开放的琉璃步行广场。为给此开发项目增添一层艺术色彩，已提议聘用西温哥华的艺术家Douglas Coupland为该物业雕刻大型作品。

加拿大温哥华西区Ambleside
让社区有效参与项目可以让市民们有机会对那些影响他们的生活、工作和休闲场所的决策发表意见。

反面：
Ambleside开发项目的建筑师郑景明在一次公开会议期间与温哥华西部社区的居民们进行交流。

在完成Ambleside项目的现场装配之后，我们询问了数百名西温哥华西区各年龄段的居民他们对于该地区未来样貌有何设想。他们非常清楚他们想要的是什么，他们想要的是：温哥华西区要有一个户外「起居室」，即更多的公共活动空间；一个用来庆祝／举办各种节日和活动的中心；各种餐馆和商店；西海岸艺术、文化和建筑传统的传承；以及一个充满活力的Ambleside。居民的意见为我们在2012年10月向西温哥华区提交的重新分区申请提供了重要信息。

「我们认为Ambleside方案显示了我们对于空间制造的承诺在主要的城市地点可以创造的效果。像这样的机会是很少的。我们感恩在关键规划阶段能够与当地社区进行广泛交流：由此帮助我们展示了高富诺「宜居城市」理念的真正含义。」

James Patillo
高级副总裁兼总经理
高富诺美洲公司

Application

高富诺美洲公司
续前页

复苏迹象
由于美国和加拿大市场仍在继续稳步增长，加上我们所取得的稳健财政绩效—收入利润为2,150万加元(2011年：2,030万加元)，总收益率为9.5%(2011年：8.9%)，管理资产价值为22亿加元(2011年：20亿加元)—目前正在进行中的开发筹建项目达到了前所未有的好形势：处于各个阶段的总值达13亿加元的项目正在有序进行。我们将16.5%的资本分配到这个开发筹建项目中，其中一部分来自我们在经济低迷初期所完成的资产销售所取得的收益。

我们的口头禅是「专注！」
我们致胜的法宝是紧密专注于自身所擅长的领域。我们将精力集中于我们所实际进驻的那些城市，并在有限范围内集中于我们有深刻了解的其他城市。我们亦严格精选产品类型，主要以零售、多户家庭住宅和综合功能建筑作为我们的主导产业。

紧锣密鼓的开发筹建
在温哥华稳定的经济环境中，我们与曼尼托巴省公务员退休金管理机构合作对Ambleside这个重要的海滨门户地区进行重新开发((参见第37-39页))。另外，最近我们还取得了北温哥华Edgemont Village的一个优质开发地盘，我们目前正在研究在该地盘实施一个大规模的零售业主导方案的可行性(参见第42页)。在附近地带，我们开始针对15 West项目施工建造一个18层高115个单元的住宅和零售综合功能的塔楼。

「高富诺是愿意尝试不同模式并愿意按照城市愿景行动的少数开发商之一。高富诺同时还希望成为长期的土地所有者：在完成开发之后继续对物业进行管理。而且，你知道他们定会令你称心如意：你将会得到你所期待的质量。」

Larry Beasley，不列颠哥伦比亚省温哥华市的前任城市规划主任，Beasley and Associates的创办负责人。

© Marina Dodis

在卡尔加里，Drake公寓的成功销售(将按计划在预算内于2013年秋季竣工)使我们信心倍增，决定在该楼盘的后面投入另一个类似项目Smith的建造(参见第42页)。通过与合作伙伴Cressey合作，我们恢复了市中心西区第15号大道(15th Avenue)曾在经济低迷时期被我们封存的一个住宅方案Avenue；我们计划在2013年春节时推出销售。同样在西海岸，我们继续在大西雅图市场收购及出售公寓社区。

在旧金山这个技术型经济城市，在原主租户Kmart放弃对Pleasant Hill的租赁之后，我们积极审查在该地盘开发建造一个18,600平方米的开放式概念零售中心的可行性；我们在Los Gatos的North 40住宅和零售综合功能项目的授权申请上进展顺利；另外，我们在太平洋大道1645号的公寓楼项目已开始施工(参见第42页)。

在华盛顿特区，我们向三个土地所有人收购了Square 701，这是一个规模非常大的河滨开发地盘，可以建造42,000平方米的零售和酒店建筑以及325套住宅单元；同时，我们还出售了一个办公楼楼盘。我们完成了马里兰州银泉芬顿街(Fenton Street in Silver Spring) 8415号的公众征询程序，在该地块我们将打造一个综合功能区，包括在旁边为店主们建造一栋新教堂。截至年底，我们在14th Street的District内建有125个单元的公寓楼盘(参见第41页)已接近竣工，并且已经与一位投资商签订了买卖合同。

投资组合的稳步提升
我们投资组合的约86%都配给了创收类投资，这部分投资因经济环境低迷已面临重重挑战。我们已将部分收入型物业进行处置，因为它们达不到我们对于租金增长的要求。由于利率已经达到历史低点，我们已很难再依赖资本化利率的继续降低来达到我们的目标，因此，我们将目标锁定在具有收入增长潜力的资产。

华盛顿特区 District
District 是一个综合功能住宅与零售开发项目，坐落在华盛顿特区极具活力的14th Street Corridor。该项目将包括125套豪华公寓、一个健身中心、屋顶休闲场所的水景和火坑以及1,700平方米的底层零售区。我们与The JBG Companies合作，各占50%份额，该项目预定在2013年初期竣工交付。

该图为电脑绘制的效果图。

竞争激烈，价格高涨，难有足够的时间对优质资产进行充分调查，这些因素造成我们极难在力图增强投资组合时还能对收购项目进行精挑细选。尽管如此，建筑价格的不断下降使我们能够对两个商场开始进行改造，分别是Saanich的Broadmead Village Shopping Centre和圣何塞(San Jose)的Westgate West，也使我们得以对在温哥华Annacis商业园持有长达60年的资产开展再投资计划。

我们的现有物业资产租赁业绩不俗，居住率高达92.2%(2011年：95%)，尽管有一位主要租户遭受破产。我们对我们的投资组合抱有信心，并具有财政实力来顶住压力，而不至被迫接受不利条款。

人与社区

要充分发挥人的工作才能，适时将有能力的人安排在合适的岗位非常重要。在过去一年中，我们聘用了三位投资专家，委任Don Capobres来领导华盛顿特区的开发团队，并增强了我们的研究能力。

「我们投入810万加元对Broadmead Village购物中心进行整修，包括将露天广场改造成一个交互式公共领域，使之成为商场的核心场所及Broadmead社区的聚集场地。」

Alison Miles Cork 高级资产经理
高富诺美洲公司温哥华分部

依靠能力极强的地方团队，我们与我们所在的各个社区保持着紧密联系。我们积极参与各种公共活动，例如卡尔加里牛仔节(Calgary Stampede)和旧金山的重建日(参见第43页)，并为我们采取的各种环保举措所带来的积极影响感到自豪。我们目前正在施工中的四个重要项目都是通过征询当地社区意见之后设计，目前正努力申请LEED®认证。加利福尼亚州旧金山的251 Post Street和弗吉尼亚州Alexandria的Carlyle Gateway I and II都获得LEED®黄金认证级别，Broadmead Village Shopping Centre则获得了BOMA最佳认证(参见www.grosvenor.com上的高富诺《环境回顾》)。

未来计划

我们与Grosvenor Maple Leaf Ventures，L.P.合作，投资了两处弗吉尼亚州北部的办公楼物业，即3023 Hamaker Court(参见第43页)和Campus at Sunrise，以及一个西雅图公寓社区Waterford Place(参见第43页)。我们希望按照与Grosvenor Maple Leaf Ventures，L.P.的合作模式建立起更多投资合作关系。我们的夹层贷款计划(2012年筹得2,400万加元贷款资金)是加大利用复苏机遇的又一途径。

这样的合作，加上我们自己的认真准备，确保我们能够以最好姿态迎接经济的好转。

Andrew Bibby
首席执行官，高富诺美洲公司

市场前景

Eileen Marrinan 研究主任，
高富诺美洲公司

美国房市趋势

美国房市的各项指标在2011年中期开始好转，并于2012年持续好转。销售量增加了，库存减少了，房价获得增长。

当前的低房价和空前的低利率大大提高了人们的购房能力。平均年度按揭付款额仅占到家庭收入的9%，比长期均线低出40%。政府干预和私营企业消减了全国空置住房和取消赎回权住房的「影子库存」的影响。家庭组成速度的加快和住房负担能力的提高促进了房屋需求量的回升，预示未来五年内住房业的乐观前景。

高富诺美洲公司
本年度事件

北温哥华 Edgemont Village：*一个综合功能开发机遇*

Edgemont Village 可供开发的地点较少。这里发展成熟，购物方便，离温哥华市中心仅15分钟之遥，有学校、公园和其他便利设施。虽然这是一个舒适的居住地，但优质的多户家庭住房却处于紧缺状态，而此类住房的需求较大，尤其是对于那些希望置换小面积住房的人群而言。

2012年，我们就Edgemont Village一公顷的地块达成了买卖协议，这是该地区迄今为止合并面积最大的开发地块。我们所提议的综合功能开发项目将包括：对外出售的公寓和联排别墅；由一家高级全服务百货商店坐镇的零售空间；还有新的办公空间。我们相信这个项目将能够为社区带来巨大福利。

www.drake17.com

卡尔加里 Drake 和 Smith：*复制成功*

Drake是一个共有135套住宅公寓的17层楼开发项目，坐落在卡尔加里一个叫做Beltline的成熟居住、零售和商业区。该项目广受欢迎充分说明：年轻人群都乐于选择靠近商店和餐馆的、高端节能且能买的起的新房。我们利用社会传媒进行推广，自发售起已通过Twitter和Facebook的推广成功签卖11单，占总量的10%，截至年底Drake项目已完成80%的预售。

Drake的成功鼓舞我们在同个街区的另一端启动对Smith项目的投资，该项目几近完全复制Drake，总共由140个单元组成，结构和平面图也较相似。由于设计工作进展迅速，我们计划在2013年秋季启动预售，这比原先预计的时间要提早很多。

「这个地段位于17th Avenue、市中心、Mission和1st Street的交汇处，上班只须步行，出门便能尽享夜生活，因而地段较为理想。合理的平面设计、精致的内部装修和实惠的价格都令人心动，于是我就决定购买。」

Jessie Shire
Drake的一位购买者

旧金山 1645 Pacific Avenue：*一个极具创意的解决方案*

2007年3月，高富诺给旧金山的一位开发商提供了一笔夹层贷款，我们之前曾与这位开发商有过成功合作。这位开发商计划在太平洋高地(Pacific Heights)的一个地块建造39间大型公寓单元和三个街面零售空间。当该方案在申请各项批准授权时，其可行性受到了金融危机的考验。通过与其签订互惠互利的协议，我们收购了这项已获审批的物业，并聘用这家开发商作为项目顾问。

我们将联手在这座城市最为高档的一个社区建造一栋豪华公寓楼。随着公寓住宅市场形势不断好转，加之全美领先的、技术密集型的当地经济，这个项目定能为双方创造有利回报，同时还能提升我们作为优质综合功能住宅开发商的名声。

该图为电脑绘制的效果图。

www.1645pacific.com

西雅图Waterford Place：*拥有城市配置的世外桃源*

2012年8月，我们收购了华盛顿伍丁维尔的Waterford Place，以帮助我们实现在Puget Sound地区建立一个增值租赁物业组合的战略目标。

从这个郊区可以轻松到达西雅图市中心和该地最大的几个就业中心，包括微软的雷德蒙德总部，巴塞尔科技走廊(the Bothell Technology Corridor)和波音公司的埃弗雷特飞机组装厂。这里还适合开展各种休闲活动，可以在Burke-Gilman Sammamish小径徒步、骑自行车，在当地的葡萄酒酿造园举办夏季音乐会，各种娱乐活动不胜枚举。我们的七公顷物业包括17栋三层高的公寓楼和一个单层的社区会所。我们将实施一项名为Campbell Run的大整修，对该社区的便民设施、会所、景观、公寓内部和标牌进行升级、翻新。

卡尔加里牛仔节和重建日：*为社区提供支持*

高富诺自1997年以来便在卡尔加里发挥积极作用，与当地社区保持紧密联系对于我们具有重要意义。我们乐于赞助各种可使民众欢享的活动。牛仔欢聚户外音乐会就是一个例子。这个活动在每年七月份的「卡尔加里牛仔节」期间举行，来参观或参加竞技表演、展览和节日活动的访客有上百万，为音乐会提供赞助是提升我们在卡尔加里市场知名度的一个理想契机。

与专门的住房类慈善机构合作是我们回馈当地社区的另一个有效途径。「共同重建组织」是一个全国性的非盈利组织，致力于为低收入房主免费提供关键的房屋修理服务，从而使他们能够保有自己的住房并振兴美国的社区。2012年4月份，我们旧金山分部的六名员工参加了「重建日」，这是一个全市范围的慈善活动，召集数千名志愿者来给低收入、残疾或年迈的旧金山居民修理房屋，并为各所学校提供修缮服务。

「「重建日」是我们参与社区事务、为居民提供帮助的一个极佳渠道。我们的团队与一位当地居民一起重新粉刷了她的房屋内墙，并清理了她后院中的废物。全天的通力合作确实有可能带来喜人的变化。」

Whitney Sylvester
开发协调员
高富诺美洲公司

费尔法克斯Hamaker Court：*罕见的医用物业*

2012年7月，我们收购了弗吉尼亚州费尔法克斯梅里菲尔德(Merrifield)的一栋总面积为11,200平方米的医用大楼。这栋大楼坐落在Hamaker Court的3023号，距离拥有各种设施的新Merrifield Town Center和Dunn Loring地铁站仅数分钟之遥，该物业包括了一个七层停车场，毗邻地块已获批准建造第二栋大楼，这栋楼将增设更多停车位。这是过去十年在医用物业这个次分市场里建造的唯一一栋该类设施，质量卓越，交通便利，租户均较为知名，并且距离INOVA Fairfax(国内最好的一家医院)非常近。我们计划将剩余空间出租给那些在业务上与现有租户业务具有互补性的医疗从业者。

高富诺美洲公司
董事会

截至2013年3月14日

非执行董事

01、Brandt C. Louie
(OBC成员，法学博士，FCA律师)
职务：董事会主席
2010年获委任为董事
职业经历：Brandt目前担任H.Y. Louie有限公司的首席执行官兼董事会主席，同时兼任London Drugs Ltd.的董事会主席。Brandt还担任加拿大西蒙弗雷泽大学(Simon Fraser University)的名誉校长以及多个机构的董事、高管或者托管人，包括加拿大皇家银行、IGA Canada、世界经济论坛、杜克大学医疗中心、杜克心脏健康中心、温哥华社区大校、温哥华贸易委员会、弗雷泽学院(Fraser Institute)以及哈佛大学肯尼迪政府学院等等。

02、James E. Hyman
2011年获委任为董事
职业经历：James拥有逾25年的跨国公司领导经验，目前担任TestAmerica的总裁兼首席执行官。此前，他曾担任Cornell Companies的董事长、总裁、首席执行官及董事。而在加盟Cornell Companies之前，他曾在FTI、喜达屋酒店与度假村国际集团、通用电气资本公司、麦肯锡咨询公司以及摩根大通等公司的欧洲和美国分部担任管理职务。James如今还担任非盈利组织Mega-Cities项目的主席，该组织主要关注全球大型城市的城区开发问题。

03、John T. Roberts, Jr.
2010年获委任为董事
经历：John在商业地产界拥有超过25年的从业经历，最近的职务是在AMB Capital Partners担任总裁，此前他曾担任AMB地产公司(AMB Property Corporation)高级副总裁和资本市场部主任。在其职业生涯的早期，他曾在芝加哥的Ameritech Pension Trust、Richard Ellis, Inc.以及LJ Hooker International Realty等公司任过职。目前，他还在DuPont Fabros Technology担任董事。

04、Mark Preston
英国皇家特许测量师协会专业会员
集团首席执行官
2008年获委任为董事
职业经历：Mark于1989年加入高富诺英国公司，随后于1995年调任香港，并于1997年重返英国执掌基金管理运营。2002年起他开始供职于旧金山，并于四年后(2006年)升任高富诺英国及爱尔兰公司的首席执行官。之后他于2008年升任集团首席执行官。此外他还兼任Sonae Sierra SGPS和Persimmon上市公司的非执行董事。同时他还是威斯敏斯特基金会的受托管理人、房地产外国投资者协会(The Association of Foreign Investors in Real Estate)董事会成员，以及ULI Greenprint顾问委员会和剑桥大学土地经济咨询委员会(Cambridge Land Economy Advisory Board)的成员。

05、Nicholas Scarles FCA律师
职务：集团财务总监
2006年获委任为董事
职业经历：Nicholas Scarles于2004年加入高富诺。此前他曾于伦敦、纽约和多伦多分别供职于Centrica、普华永道以及Lybrand。目前他还兼任Haberdashers' Elstree Schools的董事、Haberdashers同业公会(Haberdashers Livery Company)助理庭成员以及Sonae Sierra SGPS公司的非执行董事。

执行董事

06、Andrew Bibby
职务：首席执行官
2009年获委任为董事
职业经历：Andrew于1984年加入高富诺，2009年升任高富诺美洲公司的首席执行官。在此期间，他参与了各种房地产的收购、开发和管理，在温哥华、卡尔加里和旧金山敬业工作。他目前担任加拿大西部银行的董事，曾任加拿大房地产协会董事以及英国哥伦比亚大学尚德商学院(Sander School of Business)咨询委员会成员。

07、Rekha Patel 注册会计师
职务：财务总监
2003年获委任为董事
职业经历：Rekha 2003年加入高富诺，之前在新加坡主权财富基金组织GIC Real Estate的房地产投资部工作过12年。她是女性商业房地产协会(Commercial Real Estate Women)成员及耶巴布埃纳艺术中心(Yerba Buena Center for the Arts)董事。

01

02

03

04

05

06

07

高富诺美洲公司
投资组合

投资物业

	现时租金 百万加元	估计租值 百万加元	当期收益 %	复归收益 %	物业数量	高富诺份额 百万加元	管理资产 百万加元
办公楼	12.8	14.3	8.1	9.0	5	158.5	399.9
零售物业	31.7	36.1	5.5	6.3	21	574.8	1,053.7
住宅	18.4	19.9	8.0	8.6	8	230.8	278.8
酒店	2.7	2.7	16.0	16.0	1	16.9	67.7
工业物业	7.7	6.1	5.6	4.4	1	138.4	138.4
	73.3	79.1	6.5	7.1	36	1,119.4	1,938.5

开发物业

	物业数量	高富诺份额 百万加元	管理资产 百万加元
综合功能	5	82.1	82.1
住宅	6	78.5	142.7
	11	160.6	224.8

地理分布分析

	高富诺份额				
	投资 百万加元	开发 百万加元	金融资产 百万加元	总计 百万加元	管理资产 百万加元
美国	779.9	77.4	7.1	864.4	1,629.0
加拿大	339.5	83.2	13.1	435.8	554.4
	1,119.4	160.6	20.2	1,300.2	2,183.4

高富诺美洲公司
投资组合
续前页

物业	描述	位置	面积平方米
投资物业：直接所有			
零售物业			
DVC广场	社区购物中心	Pleasant Hill, 美国，加州	18,100
Hamilton Marketplace	由百货店坐镇的社区购物中心	Novato, 美国，加州	8,400
La Colonnade	综合用途的三层建筑，含零售及办公空间	Beverly Hills, 美国，加州	2,300
Los Gatos Village Square	以百货店坐镇的二层社区商场，包括零售及购物空间	Los Gatos, 美国，加州	4,300
Venator Building	市区零售大楼	Calgary, 加拿大，艾伯塔省	2,500
Westgate West	社区购物中心	San Jose, 美国，加州	21,700
住宅			
BluWater	共有152个单元的公寓社区	Everett, 美国，华盛顿	13,000
Peloton	共有150个单元的公寓社区	Redmond, 美国，华盛顿	11,800
工业物业			
Annacis商业园区	库房及配送园区	Delta, 加拿大，卑诗省	86,000
混合用途物业			
1520 Fourth Street	10层办公大楼，含2,200平方米零售区域	Calgary, 加拿大，艾伯塔省	9,900
Chelsea at Juanita Village	综合用途物业，底层为店面零售空间，上方为196个单元的公寓社区	Kirkland, 美国，华盛顿	16,700
投资物业：共同所有			
酒店			
Courtyard by Marriott Chevy Chase	共有226间客房	Chevy Chase, 美国，马里兰州	10,500
办公楼			
3023 Hamaker Court	医用商务大楼，带七层停车空间	Fairfax, 美国，弗吉尼亚州	11,200
The Campus at Sunrise	三栋低层办公楼	Reston, 美国，弗吉尼亚州	23,600
Carlyle Gateway I & II	两栋6层的办公楼，一楼有零售和停车区域	Alexandria, 美国，弗吉尼亚州	23,200
1701 Pennsylvania Avenue, N.W.	12层办公楼，一楼有零售和停车场	美国华盛顿特区	18,000
零售物业			
Broadmead Village购物中心	社区购物中心	Saanich, 加拿大，卑诗省	11,800
Church Street Plaza	社区时尚生活中心	Evanston, 美国，伊利诺斯州	16,500
Coventry Hills 购物中心	社区购物中心	Calgary, 加拿大，艾伯塔省	12,600
Frontier Drive地铁中心	社区购物中心	Springfield, 美国，弗吉尼亚州	9,800
830 North Michigan Avenue	6层零售大楼	芝加哥，美国，伊利诺斯州	11,700
308-310 North Rodeo Drive	零售大楼	Beverly Hills, 美国，加州	1,400
Rice Lake Square	由九栋大楼组成的社区购物中心	Wheaton, 美国，伊利诺斯州	23,400
住宅物业			
Borgata公寓	共有83个单元的公寓和联排别墅社区	Renton, 美国，华盛顿	8,700
Northshore联排别墅	共有86个单元的联排别墅社区	Kenmore, 美国，华盛顿	11,600
Waterford Place	共有360个单元的公寓社区	Woodinville, 美国，华盛顿	27,500
West Ridge Park	共有239个单元的公寓社区	Seattle, 美国，华盛顿	21,900
Woodcreek Apartment Homes	共有164个单元的公寓社区	Lynwood, 美国，华盛顿	15,500

物业	描述	位置	面积 平方米
投资物业：共同所有(续前页)			
混合用途			
180 Post Street	3层高混合用途建筑，含零售和办公空间	San Francisco, 美国，加州	2,700
185 Post Street	6层高混合用途建筑，含零售和办公空间	San Francisco, 美国，加州	1,900
251 Post Street	6层高混合用途建筑，含零售和商务空间	San Francisco, 美国，加州	3,100
Dupont Circle properties	3栋零售组合物业	美国，华盛顿特区	4,300
Friendship Heights properties	2栋零售组合物业	华盛顿特区／Chevy Chase, 美国，马星兰州	14,400
High Street	带临街零售空间的郊区混合用途大楼	Surrey, 加拿大，卑诗省	1,600
The RISE	混合用途购物中心开发项目，有92套供出租的生活工作阁楼	Vancouver, 加拿大，卑诗省	26,500
Woodley Park properties	三栋零售物业组合	美国，华盛顿特区	5,100

物业	描述	位置	面积 平方米	竣工日期
主要开发和交易型物业：自有产权				
住宅				
Drake	共有135个单元的多户住房开发项目，目前处于施工阶段	Calgary, 加拿大，艾伯塔省	10,000	2013
Smith	共有140个单元的多户住房开发项目，目前处在预审批阶段	Calgary, 加拿大，艾伯塔省	10,500	2016
1645 Pacific Avenue	共有39个单元的精品公寓，带地下停车场	San Francisco, 美国，加州	7,400	2014
混合用途				
Ambleside	整街建设的海滨项目，正处于住宅／零售分区的公共征询阶段	Vancouver, 加拿大，卑诗省	23,800	2016-2018
Fenton Street	共有250个单元的多户住房开发项目，有2,300平方米的零售空间，目前处于预审批阶段	Silver Spring, 美国，马星兰州	21,800	N/A
North 40	33英亩分期建造的综合乡村开发项目，目前处于具体规划阶段	Los Gatos, 美国，加州	74,300	2015-2020
Square 701	325个单元的混合用途开发项目，带3,000平方米的零售空间和170间客房的酒店	美国，华盛顿特区	42,000	2016
主要开发和交易型物业：共有产权				
住宅				
15 West	共有115个单元的多户住房开发项目，目前处于施工阶段	North Vancouver, 加拿大，卑诗省	12,300	2014-2015
混合用途				
Avenue	共有319个单元的混合用途开发项目，有200平方米零售空间	Calgary, 加拿大，艾伯塔省	30,300	2016-2018
District	共有125个单元的混合用途开发项目，有1,700平方米零售空间	美国，华盛顿特区	11,100	2013
Edgemont Village	共有90个单元的混合用途开发项目，有6,300平方米零售空间，目前处于预审批阶段	North Vancouver, 加拿大，卑诗省	15,100	2017

自营业务：直接投资 页次 20–55

高富诺亚太公司

陆智德（Nicholas Loup）首席执行官

陆先生已在高富诺效力20余年，几乎一直在亚洲工作。

您为什么会特别强调设计标准？

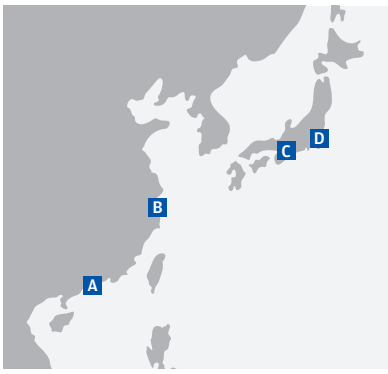
「从长期而言，我们楼房的美学和功能质量是我们能够从众多开发商中脱颖而出的关键因素。将本地专长与国际水准设计相结合能够确保我们的开发项目在数十年内依然成为城市景观中令人瞩目的地标。」

业务目标

我们立志于在亚洲长期发展，为此竖立了三个明确目标：第一，打造高富诺旗下豪华住宅品牌，通过精良品质和国际化设计而保持出众卓越；第二，以合伙共同投资形式重点投资于此类物业及其他物业类别，力求不断扩大多样性物业组合的规模；第三，展望未来，我们计划独力或以合伙形式在上海和北京的中心商业地区开发同类中标准最高的建筑物，创建优质持久的投资项目。

各城市的资产数量

中国	
A 香港	2
B 上海	2
日本	
C 大阪	1
D 东京	4



2012年计划回顾

- 将为住宅开发合伙项目筹集到的资本进行投资。
- 将剩余自有资本分配给各种投资机会。

2012年成果回顾

- 收购香港的Monterey Court，进一步扩大我们的住宅开发计划。
- 将剩余自有资本投资给我们在北京的第一处办公楼资产——一个具有战略性里程碑意义的项目。

2012年总结

收入利润

1.205亿港币

2011年：1.548亿港币

总回报率

8.7%

2011年：8.0%

管理资产

85亿港币

2011年：76亿港币

中国香港皇壁
沿海修建的
青山公路可以快速
到达香港国际机场
和中国大陆。

www.thewestminsterterrace.com

我们在亚洲开发住宅物业的立意是将全新理念带入这个市场，突破当地传统和偏好，引进创新型材料并推出高品质的楼盘。具体则是与一个信誉和名誉度高的顾问团队进行合作，他们深谙如何创造高度符合我们客户独特要求的高质量空间。这让我们能够在亚太区创造诸多获奖开发项目，包括东京的Grosvenor Place Kamizono-cho，香港的浅水湾高富诺广场(Grosvenor Place Repulse Bay)和香港皇壁。

中国香港皇壁
香港皇壁是一个标志性的住宅开发工程，于2009年竣工，是体现创新立意的最新实例。大楼由英国建筑师Paul Davis倾力设计，内部设计则由来自日本和英国的Koichiro Ikebuchi和Tara Bernerd担纲。整个项目共有59套复式公寓，其中包括两套全景单元和一套顶楼公寓，面积在300平方米到550平方米之间不等。

通过与三方统筹设计，我们得以充分利用开发项目的周围环境，并设定了打造大空间住宅的基准。香港皇壁在2012年5月售出最后一套公寓，总销售额比最初的预计高出17% — 我们相信，这是顾问与客户之间成功合作的一个标志。

「由于香港皇壁所处的位置可以观赏到青山公路美妙的全景，在诸多精心设计之中，我们决定再配建超大阳台，让住户们能够充分享受周围的环境。」

冯兆康 工程总监
高富诺亚太公司

反面：
香港皇壁门厅的内部设计由Koichiro Ikebuchi完成。

高富诺亚太公司
续

东京 Roppongi Arents
Roppongi Arents的改造工程将于2013年第3季度竣工，改造之后将使这个工程提升到高富诺的国际设计标准 — 合理的空间规划，现代美学设计，最优质的材料。

该图为电脑绘制的效果图。

强劲市场
在香港，虽然政府采取各种措施抑制价格上涨，但是房价依然居高不下。中国的弹性超乎预料，尽管住房市场的信贷条件在新领导层有时间来解决之前将一直保持收紧状态。在东京，经济基本面的改善和供应紧张将继续推高房价，从而带来更多的绝佳投资机会。截至年底，收入利润为1.205亿港币，因交易利润降低而比2011年的水平(1.548亿港币)有所下降；总回报率升至8.7%(2011年：8.0%)；管理资产价值总额增至85亿港币(2011年：76亿港币)。我们的财务能力仍足够满足我们的各项投资计划。

长线投资
我们在2012年取得了良好的战略性进展，对在香港和日本的住宅开发筹建项目进行投资，目前的投资额为8.20亿港币(我们一共管理着51亿港币)。我们将2.45亿港币投资于日本的住宅业。这些投资活动将帮助我们提升长期的收入和交易利润。我们已将2016年的开发比率目标提升至13%：目前的比率为9.2%。

竖立一个顶尖住宅开发品牌
我们售出了香港皇壁(参见第49-51页)剩余的13个单元，交易金额远远超出了我们的预算。

与合作伙伴泛海(Asia Standard)和尚家生活(Couture Homes)合作收购渣甸山的Monterey Court，使我们有机会在香港岛一个地段优越的住宅开发用地上打造一个在标准和规模上皆超香港皇壁的项目(参见第53页)。

「确保建造的住房不仅要外观夺目，而且要居住实用，这点非常重要。我们希望，我们与高富诺在亚洲合作的第四个住宅开发项目Monterey Court能够再次达到这种平衡。」

Paul Davis Paul Davis & Partners创办人

在东京，我们签订协议收购99单元的高层公寓Park Habio Azabu Tower，计划将其打造成增值住宅项目。

创造及发展持久的投资项目
我们已收购北京朝阳区的一栋A级办公楼招商局大厦的九层楼，这是我们对中国办公楼行业的第一笔重大投资。

我们收购了东京2008年建造的一栋11单元豪华住宅楼The Mark Minami Azabu。这是一处自有产权的资产，将为我们带来不俗的经常性收入。

东京Roppongi Arents的翻新工程将对一个重要的公共区域和第一批选定的单元(见上文)进行整修改良。

我们所投资的香港港岛东电讯盈科中心的入住率保持在100%。在日本，大阪的Nazaka Cuidaore和东京的Shinsen也表现强劲，入住率分别达到99.8%和100%。总体入住率水平为95.5%(2011年：97%)。

我们已将上海翠湖天地御苑高富诺广场的倒数第二个单元以及东京的Yoshiyasu Kanda出售，释放了2.4亿港币给我们的开发和投资项目。

三个市场的整合运营
我们贤达的董事长范华达(Tim Freshwater)在今年七月份会将职位移交给他的继任人Keith Kerr(参见第9页)：我们真诚感谢范先生多年来给我们的有益指导。

于阳(Yu Yang)十一月份加入我们的董事会担任执行董事，这是对于地方能力水准的重大认可。Koshiro Hiroi的职责已扩大为亚太区开发部的董事总经理，以使公司分享受益于他的专业知识。

为确保拓展业务的统一性与一致严格性，我们需要对管理团队进行继续投资，我们看到这是一项极其有益的投资。我们的专业操守尤其重要，不仅是对于高富诺，我们的合作伙伴和员工同样看重我们对于商业道德等方面的培训。

与顶尖机构合作
我们首次获邀参加一年一度的「中国发展高层论坛」(参见右图)。我们正在与一组财富500强企业一起编写一份有关可持续城镇化的报告，这份报告将在2013年论坛上提交给新领导层。

我们继续为中国发展研究基金会提供支持。2013年3月，该基金会针对中国大陆可持续性经济适用房的调查结果报告正式发布。

我们继续参加「世界经济论坛」和「亚洲非上市房地产投资协会」。

陆智德(Nick Loup)
高富诺亚太公司首席执行官

市场前景

陈永健(Harry Tan) 研究主任
高富诺亚太公司

亚洲的超大城市都集中在中国
世界的城市面貌正在发生变化，在未来数十年内，亚洲将成为由西方向东方决定性转移的震中心。到2050年，世界人口将有大约63%居住在城市，其中有35%将居住在东方。

未来的许多经济成功故事将在亚洲的城市上演。在中国，新的交通基础设施，包括规划中的14个新的城市内部地铁系统，将会打开土地开发的新领域。迅速的城镇化步伐将会加快家庭和财富增长，从而增加对住房的需求量。高富诺为城镇发展提供环保优质住宅的战略是有充分依据的。

高富诺亚太公司
本年度事件

中国发展高层论坛：*全球辩论会*

Lesley Knox和陆智德(Nick Loup)参加了2012年3月在北京钓鱼台国宾馆举办的「第九届中国发展高层论坛」。在有关中国房地产市场面临的困境及可能的解决方案的分会上，Lesley发表了讲话，并与其它国际代表一同获得温家宝总理亲自接见。在论坛上，中国高级部长和官员与顶级跨国企业高层领导、著名学者和主要非政府组织领导人汇聚一堂，共同讨论围绕中国未来发展的各种广泛问题。

香港Monterey Court：*建立合伙关系*

建立合伙关系仍是我们亚洲战略的一个关键要务。通过与具有实力志同道合的伙伴合伙可创造可观收益，我们与尚家生活有限公司和泛海国际公司在Monterey Court项目上的共同投资便是最新实例。这次合作延续了我们与泛海国际公司富有成果的合伙关系，这将是我们第三项合作开发的住宅项目；它还标志着我们与尚家生活合作关系的开始，尚家生活同我们一样，都积极致力于为买主打造与众不同的优质住宅。2017年的最大亮点应该是香港的天际线将会增加一个真正具有标志性意义的建筑物。

高富诺亚太公司
董事会

截至2013年3月14日

非执行董事

01、范华达（Tim Freshwater）
职务：董事长
2005年获委任为董事
职业经历：范先生目前是高盛集团的顾问董事，2005-2012年期间一直担任该集团的副董事长。此前他在Jardine Fleming担任董事长，早先他在司力达律师事务所（Slaughter and May）工作达29年之久。范先生还兼任英国太古集团（Swire Pacific）和香港交易及结算所有限公司等多家上市公司的董事，目前还担任香港公益金机构的董事。

02、Kensuke Hotta
2008年获委任为董事
职业经历：Kensuke目前在Greenhill & Co. Japan Ltd担任董事长，之前从2001-2007年之间他在摩根斯坦利日本公司担任董事长。再稍前，他在住友银行（Sumitomo Bank）担任副总裁，同时他还在日本财务部工作过两年。Kensuke也曾在多家机构、大学和基金会组织担任董事或顾问。

03、利子厚（Michael Lee）
2008年获委任为董事
职业经历：利先生是MAP Capital Ltd的董事总经理，也是震雄集团有限公司（Chen Hsong Holdings Ltd）、香港交易及结算所有限公司以及Trinity Ltd的独立非执行董事。他曾于2003-2007年间担任希慎兴业有限公司（Hysan Development Company Ltd）的董事总经理，并于2010年1月被任命为希慎董事会的非执行董事。

04、Norman Lyle
获英国帝国军官OBE勋章
2008年获委任为董事
职业经历：Norman现任香港渣打银行有限公司及Msheireb Properties的非执行董事。Norman曾于怡和控股有限公司（Jardine Matheson Holdings Ltd）担任集团财务总监直至2005年退休。在此之前，他曾在捷利康集团（Zeneca Group Plc）及ICI Plc担任集团财务司库，并在英国、肯尼亚以及马来西亚工作过。

05、Mark Preston
英国皇家特许测量师协会专业会员
职务：集团首席执行官
2008年获委任为董事
职业经历：Mark于1989年加入高富诺英国公司，随后于1995年调任香港，并于1997年重返英国执掌基金管理运营。2002年起他开始供职于旧金山，并于四年后（2006年）升任高富诺英国及爱尔兰公司的首席执行官。之后他于2008年升任集团首席执行官。此外他还兼任Sonae Sierra SGPS和Persimmon上市公司的非执行董事。同时他还是威斯敏斯特基金会的受托管理人，房地产外国投资者协会（The Association of Foreign Investors in Real Estate）董事会成员、ULI Greenprint顾问委员会和剑桥大学土地经济咨询委员会（Cambridge Land Economy Advisory Board）的成员。

06、Nicholas Scarles（FCA律师）
职务：集团财务总监
2007年获委任为董事
职业经历：Nicholas于2004年加入高富诺。此前他曾于伦敦、纽约和多伦多分别供职于Centrica、普华永道以及Lybrand。目前他还兼任Haberdashers' Elstree Schools的董事、Haberdashers同业公会（Haberdashers Livery Company）助理庭成员以及Sonae Sierra SGPS公司的非执行董事。

执行董事

07、陆智德（Nicholas Loup）
职务：首席执行官
1998年获委任为董事
职业经历：陆先生于1994年在亚太地区建立办事处，他目前是英国商会总会委员和香港脊髓损伤基金会（Spinal Cord Injury Fund）董事。他同时是亚洲区房地产投资协会（ANREV）现任主席（创始成员之一），以及世界经济论坛房地产全球议程受托管理人会（World Economic Forum's Global Agenda Council on Real Estate）成员。

08、劳满涛（William Lo）
英国特许公认会计师，注册金融分析师
职务：首席运营官
2002年获委任为董事
职业经历：劳先生于2002年加入高富诺担任财务总监，2012年3月获任命担任首席运营官，负责提高高富诺亚太公司的业绩及运营效率。加入高富诺之前，劳先生曾在友邦保险资本公司担任区域财务总监长达11年之久，并在香港的永道国际会计公司有过6年职业经历。

09、叶思明（Christopher Ip）
职务：财务总监
2012年获委任为董事
职业经历：叶先生于2012年3月加入高富诺，之前在怡和集团工作过7年，期间在数家公司担任财务总监。2003-2005年间在合和公路基建有限公司（Hopewell Highway Infrastructure）担任执行董事，2003年以前在香港摩根斯坦利与德意志银行的并购部任职。

10、Koshiro Hiroi
职务：亚太开发部董事总经理，日本首席代表
2011年获委任为董事
职业经历：Koshiro于2001年加入高富诺，担任首席代表并领导日本地区的业务实现增长，此前，他曾就职于American private fund Lone Star Group和Tokyo Tatemono公司。

11、于阳（Yu Yang）
职务：大中华投资部董事总经理
2012年获委任为董事
职业经历：于先生2004年加入高富诺，担任中国区总代表，负责建立上海运营处，领导开展公司在中国的投资活动。加入高富诺之前，于先生曾在第一中国房地产集团（麦格理银行管理的一个投机基金）任职。

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

高富诺亚太公司
投资组合

投资物业

	现时租金 百万港币	预估租值 百万港币	当期收益 %	复归收益 %	物业数量	高富诺份额 百万港币	管理资产 百万港币
办公楼	123.3	141.2	4.1	4.7	2	2,979.4	2,979.4
零售物业	18.6	18.6	5.9	5.9	1	313.8	627.5
住宅	63.6	67.5	6.0	6.3	4	1,065.2	1,865.3
	205.5	227.3	4.7	5.2	7	4,358.4	5,472.2

开发和交易型物业

	物业数量	高富诺份额 百万港币	管理资产 百万港币
住宅	2	447.6	3,000.9

地理分布分析

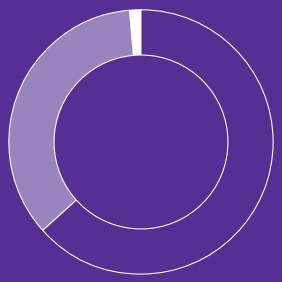
	高富诺份额				管理资产
	投资 百万港币	开发 百万港币	金融资产 百万港币	总计 百万港币	总计 百万港币
香港	2,810.0	294.8	39.2	3,144.0	4,322.1
中国	542.2	—	—	542.2	542.2
日本	1,006.2	152.8	—	1,159.0	3,648.0
	4,358.4	447.6	39.2	4,845.2	8,512.3

物业	描述	位置	面积 平方米
投资物业：直接所有			
办公楼			
Shinsen 大楼	涩谷区办公楼	日本东京	2,800
住宅			
古北 Chester Court	上海古北高端服务式公寓楼	中国上海	13,800
翠湖天地御苑	静安区一栋豪华住宅公寓楼中的一个单元	中国上海	970
高富诺广场			
The Mark Minami Azabu	Minato-Ku 区住宅物业	日本东京	3,600
投资物业：共同所有			
办公楼			
电讯盈科中心	鲗鱼涌办公楼	中国香港	57,600
零售物业			
Nakaza Cuidaore 大厦	Chuo-ku 区零售物业	日本大阪	8,700
住宅			
Kamizono-cho 高富诺广场	涩谷住宅开发项目	日本东京	18,100

物业	描述	位置	面积 平方米	竣工日期
开发和交易型物业：共同所有				
住宅				
Roppongi Arents	Minato-ku 区住宅物业	日本东京	21,700	2003
Monterey Court	渣甸山住宅开发项目	中国香港	5,400	2017

自营业务：间接投资

权益
总计**7.475**亿英镑



由高富诺基金管理公司管理的间接投资	2012年 4.738亿英镑 2011年 5.287亿英镑	63.4%
对Sonae Sierra的间接投资	2012年 2.643亿英镑 2011年 3.123亿英镑	35.3%
由第三方管理的间接投资	2012年 940万英镑 2011年 –	1.3%

高富诺通过两种方式*间接*投资于物业。

我们目前的共同投资涵盖23种投资工具，由高富诺基金管理公司实施管理 — 其中在英国有五个，美国有四个，欧洲大陆有六个，亚太地区有六个，还有两个是国际基金。

此外，我们还对物业进行间接投资，由第三方进行管理，我们最大的间接投资是在Sonae Sierra所持的股份，Sonae Sierra是商场领域的专家，其专注的行业和地理覆盖面与我们具有互补性。1996年，我们首次投资于Sonae Sierra，之后又两次增加持股，现在我们控制了该公司50%的股份。

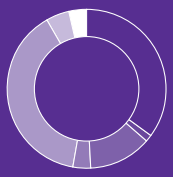
我们的间接投资组合由高富诺控股公司的一个小团队进行集中管理，总负责人为伦敦办公室的集团投资总监Chris Taite。

由高富诺基金管理公司所管理的间接投资
总计4.738亿英镑

物业类别

办公楼	2012年	2.678亿英镑	56.5%
	2011年	2.643亿英镑	
零售物业	2012年	1.417亿英镑	29.9%
	2011年	1.96亿英镑	
住宅	2012年	3,560万英镑	7.5%
	2011年	4,680万英镑	
其它	2012年	2,870万英镑	6.1%
	2011年	2,160万英镑	

区域

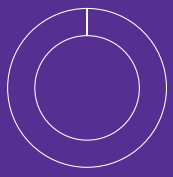


澳大利亚	2012年	1.668亿英镑	35.1%
	2011年	1.668亿英镑	
中国	2012年	710万英镑	1.5%
	2011年	710万英镑	
欧洲大陆	2012年	5,950万英镑	12.6%
	2011年	6,640万英镑	
日本	2012年	1,690万英镑	3.6%
	2011年	2,210万英镑	
英国	2012年	1.842亿英镑	38.9%
	2011年	2.325亿英镑	
美国	2012年	2,280万英镑	4.8%
	2011年	2,400万英镑	
国际	2012年	1,650万英镑	3.5%
	2011年	930万英镑	

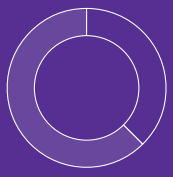
活动

投资	2012年	4.623亿英镑	97.6%
	2011年	5.018万英镑	
开发	2012年	1,150万英镑	2.4%
	2011年	2,690万英镑	

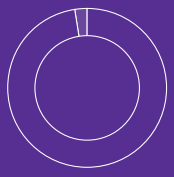
对Sonae Sierra的间接投资
总计2.643亿英镑



零售物业	2012年	2.643亿英镑	100.0%
	2011年	3.123亿英镑	

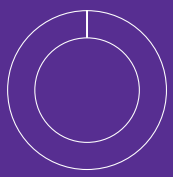


巴西	2012年	9,940万英镑	37.6%
	2011年	1.254亿英镑	
欧洲大陆	2012年	1.649亿英镑	62.4%
	2011年	1.869亿英镑	

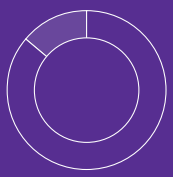


投资	2012年	2.579亿英镑	97.6%
	2011年	2.064亿英镑	
开发	2012年	640万英镑	2.4%
	2011年	590万英镑	

由第三方管理的间接投资
总计940万英镑



工业物业	2012年	940万英镑	100.0%
	2011年	–	



英国	2012年	810万英镑	86.2%
	2011年	–	
美国	2012年	130万英镑	13.8%
	2011年	–	

投资	2012年	940万英镑	100.0%
	2011年	–	

高富诺集团有限公司 页次 56–65

间接投资

Mark Preston 集团首席执行官

自2011年起，高富诺开始对所有间接投资进行集中管理，由Mark担任集团投资管理委员会的主席。

高富诺对高富诺基金管理公司的投资工具进行共同投资为何如此重要？

「广泛投资可以帮助我们实现投资多样化目标。同时，将高富诺的资本与其他投资者的资本共同投资于高富诺基金管理公司所管理的基金，我们的目的是为了让投资者放心，高富诺的利益与他们是相一致的。」

业务目标

集团对物业进行间接投资的目的是为了使其物业投资组合进一步多样化，通过将投资分散至多个物业类别、国家、投资类别和管理团队，获取强劲的经风险调整之后的回报。我们的操作办法是对高富诺基金管理公司所管理的各种基金、集合投资和其它投资工具进行投资，另外我们还通过专业第三方进行投资。

各国投资数量

A	澳大利亚	2
B	巴西*	1
C	中国	1
D	欧洲大陆	7
E	日本	3
F	英国	6
G	美国	5
	国际	2

*对巴西的投资是通过在Sonae Sierra中的投资完成的，这家公司的总部也设在欧洲大陆。

2012年计划回顾

- 寻找高富诺基金管理公司新的投资机会。
- 寻找与第三方合作的更多投资机会。
- 按照内部标准和基本标准提升我们作为投资管理公司的绩效评级。

2012年成果回顾

- 通过高富诺基金管理公司：
  - 投资一个全球房地产权益基金；
  - 投资瑞士一家新的购物中心；以及
  - 致力于投资美国的核心房地产。
- 通过专业第三方投资于：
  - *io* Investment LLP（英国工业类别）；以及
  - High Street Realty Fund IV，（美国工业和物流用途物业类别）
- 对个别投资和组合投资进行历史绩效分析，为基准分析提供依据。

2012年总结

收入利润

4,900万英镑

2011年：5,910万英镑

总回报率

1.5%

2011年：3.0%

投资权益

7.475亿英镑

2011年：8.41亿英镑

美国马里兰州巴尔的摩市
Energy Parkway
由High Street Equity
Advisors完成收购。

连接城市

通过我们自营投资组合中的间接投资，我们寻求对旗下自营公司内部运作团队无法涉入的行业和地区进行投资。与高富诺集团的其它业务一样，我们专注于城市物业，认真考量可使城市获得长期成功发展的各种因素。

2012年，集团首次进军对于城市可持续发展具有关键意义的一个房地产类别：物流用途物业。各中心城市都在不断争取业务，因而需要不断提高自身竞争力；完善的物流服务可以因便捷互通而提高竞争力 — 即让企业和个人以更快速度、更低成本更可靠地将他们的产品和服务输送到市场。

通过 High Street Equity Advisors 对工业和物流用途物业进行投资

随着全球化和城镇化步伐加快，个人和企业客户对于优质物流服务的需求在不断加大，使物流物业成为一个蓬勃发展的「房地产市场」。为了涉入这个行业，我们通过位于美国波士顿的 High Street Equity Advisors 的专门基金进行间接投资。High Street Equity Advisors 的创始董事在房地产领域的经验平均超过33年。自2002年成立之后，该公司已完成收购超过1,500,000平方米的工业和物流用途物业，总成本超过9亿美元。他们有20名高度敬业的区域和行业专家，有能力运用他们对于本地市场的广博认识精准把握租户和投资者的需求。

「有高富诺这样的大公司作为我们的合作伙伴和投资者，我们感到非常自豪，并希望通过具体实施执行和有效沟通，未来可以有机会进一步扩展我们的关系。」

Bob Chagares 总裁和首席投资官
High Street Equity Advisors

反面：
2012年，我们开始涉足物流物业，投资可以帮助人们更快获得他们货物的物业。

间接投资
续前页

投资回报尤为艰难的一年
2012年，高富诺间接物业投资的回报出现下降，这在很大程度上缘于我们对欧洲零售物业的投资。整个投资组合所带来的收入利润为4,900万英镑（2011年：5,910英镑），总收益率为1.5%（2011年：3.0%）。

这样的绩效并不尽如人意，但是我们应该从房市周期当前处在低点以及全球经济整体疲弱这个大背景去考量。积极的一面是，我们在间接投资组合的构成上已扩展至诸如巴西、瑞典等国，物业类别也开始涉及工业物业，同时还有*io* Investment LLP和High Street Realty Fund IV等新的第三方投资工具（参见第59-61页），所有这些都增强了我们间接投资组合的多样性以及更长期的绩效前景。我们继续从所有间接投资集合成一个组合进行集中管理的方式中获益：全球集中化信息可以提高整体绩效管理和评估的透明度、可见度和一致性。

投资多样化战略
集团将26%的资本战略性分配给间接物业投资，以帮助实现其投资回报多样化目标。我们间接投资组合的战略是集中于两类投资工具：高富诺基金管理公司管理的投资工具和第三方投资专家运作的投资工具。两种方式共同进行的间接投资，将对我们通过高富诺自营公司开展的直接物业投资构成补充。

通过高富诺基金管理公司进行投资
我们作出重要战略决策，决定为全球房地产权益建立一个独立的投资工具。该全球房地产权益基金于2012年10月开始交易，初期绩效喜人。

我们还连同高富诺欧洲零售物业合作基金的现有投资者对瑞士一家新的购物中心进行战略投资（参见第73页）；同时投资于美国的核心房地产；并期待从高富诺基金管理公司与嘉实基金管理公司(Harvest Fund Management)的合资企业中寻找对大中华地区的基金进行投资的机会（参见第74页）。

相加起来，这些基金和集合投资的总权益数额等于2.86亿英镑，在2012年创造的总收益率为1.0%，一方面反映了英国零售物业市场投资环境的艰难，另一方面我们办公楼投资的可观回报弥补了这种局面。

集团还将澳大利亚和欧洲大陆总价值为1.87亿英镑的权益资产的多个独立账户委托高富诺基金管理公司进行管理。到目前为止，澳大利亚的投资是该组合的最大组成部分，2012年创造的总回报率为15.3%。

通过Sonae Sierra进行投资
对这个经验丰富的零售物业开发商和管理商所做的投资依旧是我们总体投资多样化战略的一大途径。鉴于购物中心在这家公司欧洲大陆投资组合中的超高质量和绝对优势，我们相信它在欧洲诸国消费者经济面临重重挑战的环境下将依然能够取得较好的业绩，而其对巴西的投资将会变得越来越重要。

「虽然欧洲的平均消费者销售数字出现更为大幅的下跌，但通过细致入微的物业管理服务，我们努力将全球入住率相对稳定地控制在96%，全球租金水平上升了0.3%。」

Fernando Guedes de Oliveira 首席执行官
Sonae Sierra

尽管南欧中心地带的经济遭遇困厄，Sonae Sierra仍能取得不俗业绩。入住率保持坚挺，剔除交易损失之前的收入利润保持在2011年的水平。回报率受到了估值下降和交易拨备影响，造成该年度的总收益率仅有0.5%。该公司开设了两家新商场 — 一家在意大利（三月份在拉斯佩齐亚开设的Le Terrazze，与ING Real Estate合资，各占50%的股票），另一家在巴西(Uberlândia商场，见右图）。Sonae Sierra给第三方提供的管理服务获得强劲增长 — 签订了27个新合约，包括首次在阿尔及利亚获得的七项委托，通过与一家阿尔及利亚集团共同控股的Sierra Cevital公司来完成，另外还有新的EMEA Sierra Services分部在

巴西 Uberlândia 购物中心
这家购物中心于2012年3月开业，拥有201间店铺、21间餐馆、一个大型超市和五家电影院。一开业即为「Triângulo Mineiro」地区创造了2,000个就业岗位。Sonae Sierra入驻率截至年底已达到92%。一年中租户共接待消费者400万人次，实现年销售额1.832亿巴西雷亚尔。

摩洛哥的九项委托。该公司还坚持执行其资金回收政策，本年度内完成四宗出售交易(巴西的Shopping Penha商场、Tivoli Shopping商场和Pátio Brasil Shopping商场，以及德国的Münster Arkaden)，还有目前处在深度施工阶段的三个项目(巴西的Boulevard Londrina Shopping商场和Passeio das Aguas以及德国的Hofgarten Solingen)。

对物业或物业关联公司的新投资

2012年4月，我们首次共同投资设立了一个第三方管理机构*io* Investment LLP，由*io* Asset Management进行管理，*io* Asset Management专门收购英国各地的多租户工业资产和小企业园区。*io* Investment LLP的最初投资资金为3,500万英镑，截至年底，已完成三宗投资，总值达到970万英镑。

「John Sims和本人很高兴能够与高富诺共同设立*io* Investment LLP。John在一月份辞世是我们的莫大悲痛，但我们的团队和我本人将会继续致力于实现我们与John的共同愿望。现在我们已经有许多项有待实施的新收购计划，我们打算在2013年期间完成充分投资。」

Angus Scott-Brown 合伙人，*io* Investment LLP

十一月，我们又对一家美国东海岸的第三方工业和物流基金High Street Realty Fund IV进行投资。这只基金专注于美国东部现有的工业和物流物业，投资可产生经常性收入和强大常项现金收益的各类资产。

绩效评估

我们按照内部目标和外部基准的达成程度来衡量我们作为一个间接投资管理人的成功度。随着我们对衡量和基准分析的不断完善，我们投资绩效的强弱变得更为明显。同样地，我们对第三方投资专家更多接触使我们可以学到最佳的市场操作办法。

市场前景

Maurizio Grilli 集团资深研究分析师

欧洲缓慢增长

「直接货币交易计划」通过将欧洲央行设立为欧元区各国的终极贷款人，使希腊／意大利／葡萄牙／西班牙免受丧失市场融资的危险。不过，虽然该计划大大改善了金融市场环境，但它对于实体经济所产生影响的程度则尚不明确。不确定性疑云的逐渐褪去将会提高家庭和企业的信心。另外，银行应该不断放宽他们的贷款标准，减少给私营部门提供新贷款的利率。因而形势理应会缓慢好转。与此形成鲜明对比的是，欧元区各国政府所采取的紧缩政策已将欧洲大陆的失业率推高到创记录水平，希腊和西班牙的年轻人群失业率已超过55%，由此将不可避免导致更多人和企业陷入贫穷和困境。

在经济和政治阴云不定的环境中，欧洲投资者将继续对风险保持规避态度。他们将会专注于优质的防御性资产。我们的调查结果显示，某些欧洲城市房屋价值之所以能保持抗压弹性，主要是由于人们拥有相当的财富、一些服务完善的物业具有高增长潜力，以及供应的紧张。高富诺在城市投资方面的专业知识将成为其在这个市场中获得超常业绩的一个法宝。

高富诺集团有限公司 页次 56–65

自营业务：间接投资
投资组合

投资组合

		物业资产 百万英镑	权益 百万英镑
按投资工具类别划分	由高富诺基金管理公司管理	841.1	473.8
	由 Sonae Sierra 管理	1,242.2	264.3
	由第三方管理	8.4	9.4
		2,091.7	747.5
按物业类别划分	办公楼	418.1	267.8
	零售物业	1,572.7	406.0
	住宅	46.7	35.6
	混合用途物业	43.1	27.0
	工业物业	8.4	9.4
	其它	2.7	1.7
		2,091.7	747.5
按地区划分	澳大利亚	239.9	166.8
	巴西	243.4	99.4
	加拿大	2.1	—
	中国	22.7	7.1
	欧洲大陆	1,158.3	240.9
	日本	40.2	16.9
	英国	334.8	192.3
	美国	50.3	24.1
		2,091.7	747.5
按业务活动划分	投资	2,054.2	729.6
	开发	37.5	17.9
		2,091.7	747.5

物业资产代表了综合财务报表中所述的集团物业份额，包括少数股东权益应占的资产。股权权益代表集团在投资中的经济利益。

投资

	位置	物业类别
由高富诺基金管理公司所管理的投资		
基金		
高富诺资本顾问合作基金	日本	住宅
高富诺钻石资本 — 稳定型住宅基金	日本	住宅
高富诺法国零售物业投资基金	欧洲大陆	零售物业
高富诺利物浦基金	英国	混合用途物业
高富诺伦敦办公楼基金	英国	办公楼
高富诺办公&零售物业基金	日本	办公&零售物业
高富诺住宅投资基金	英国	住宅
高富诺住宅投资合作基金	美国	住宅
高富诺欧洲零售物业基金	欧洲大陆	零售物业
高富诺购物中心基金	英国	零售物业
高富诺 Vega 中国零售基金	中国	零售物业
ISPT 高富诺国际物业信托基金	国际	多样化投资
Shmael 美国房地产基金	美国	办公楼
集合投资		
高富诺欧洲零售物业合作基金	欧洲大陆	零售物业
高富诺 Hexagone 合作基金	欧洲大陆	办公楼
高富诺办公楼有限合作基金	英国	办公楼
巴黎古建筑市场	欧洲大陆	零售物业
美国医疗风险投资基金	美国	医用物业
独立账户		
Bank of Queensland Centre, Brisbane	澳大利亚	办公楼
Confidential mandate	美国	办公&零售物业
400 George Street, Brisbane	澳大利亚	办公楼
Global Equities Fund	国际	多样化投资
Omega II	欧洲大陆	办公楼
第三方管理投资		
Sonae Sierra	欧洲大陆	零售物业
io Investment	英国	工业物业
High Street Realty Fund IV	美国	工业物业

高富诺集团有限公司 页次 56–65

基金管理

各类合作方所投资的权益
总计：19.786亿英镑

高富诺	2012年 4.738亿英镑 2011年 5.287亿英镑	24.0%
退休金基金	2012年 7.474亿英镑 2011年 11.395亿英镑	37.8%
独立财富基金	2012年 2.126亿英镑 2011年 7,500万英镑	10.7%
保险公司	2012年 9,450万英镑 2011年 11.36亿英镑	4.8%
家庭信托基金	2012年 440万英镑 2011年 8,400万英镑	0.2%
基金中基金	2012年 2,580万英镑 2011年 3.647亿英镑	1.3%
其它	2012年 4.201亿英镑 2011年 3.647亿英镑	21.2%

高富诺采取合作经营的方式已逾59年。我们于1976年推出了首支基金，并于2005年正式设立高富诺基金管理公司。

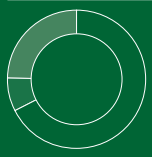
高富诺基金管理公司提供一系列锁定具体物业类别和特定地区的物业投资工具，并以创造可观的、经风险调整的收益与高水平的客户服务为目标。我们通过美国、欧洲和亚洲11个办公室开展运营，共有117位拥有本土知识和技能的专业人员来执行我们的战略投资决策，为投资者创造价值。

在我们的26个物业基金、集合投资基金和独立账户中，我们共有67位投资伙伴。与合作伙伴确立共同利益并建立长期投资合作关系对于我们具有至关重要的意义。

物业类别
总管理资产值
40.95亿英镑

办公楼	2012年	11.741亿英镑	28.7%
	2011年	19.35亿英镑	
零售物业	2012年	25.412亿英镑	62.0%
	2011年	25.965亿英镑	
住宅	2012年	3.155亿英镑	7.7%
	2011年	4.283亿英镑	
其它	2012年	6,420万英镑	1.6%
	2011年	4,670万英镑	

位置
总管理资产值
40.95亿英镑



欧洲	2012年	27.647亿英镑	67.5%
	2011年	29.545亿英镑	
美国	2012年	3.221亿英镑	7.9%
	2011年	8.527亿英镑	
亚太	2012年	10.082亿英镑	24.6%
	2011年	12.043亿英镑	

投资工具类型
管理资产总额
总管理资产值
40.95亿英镑

基金	2012年	26.072亿英镑	63.7%
	2011年	32.502亿英镑	
集合投资	2012年	5.611亿英镑	13.7%
	2011年	4.126亿英镑	
独立账户	2012年	9.267亿英镑	22.6%
	2011年	13.437亿英镑	

高富诺基金管理公司

Jeffrey Weingarten 首席执行官

Jeffrey 将于九月份加入集团董事会；James Raynor 将接替他担任高富诺基金管理公司的首席执行官。

为何设立中国合伙投资公司具有如此重大战略意义？

「嘉实房地产投资公司 (Harvest Real Estate Investments) 是一个专业房地产基金管理公司，专门为投资者提供投资大中华区新兴房地产行业的各种绝佳机会。」

业务目标

高富诺基金管理公司的目标是为我们的投资者、股东和员工创造价值。我们是以客户为中心的企业，拥有 50 余年合作开展业务的经验，以创造优良业绩和提供优质服务为宗旨。我们将投资者视为长期合作伙伴，充分利用长期积淀下来的经验并力争创新。我们是房地产业的专家，公司资深专业人士深刻了解自身所在的本土市场。投资方面我们高瞻远瞩，同时亦追求短期收益最大化。

各区域资产数量

A	亚太地区	42
B	欧洲	128
C	美国	23

2012年 计划回顾

- 在日本、澳大利亚、欧洲和美国探索新投资机会。
- 研究一个全球房地产证券产品。

2012年成果回顾

- 与嘉实基金管理公司 (Harvest Fund Management) 就我们在大中华区的房地产投资创设合资公司。
- 为高富诺欧洲零售物业合作基金收购了在马尔默市 (Malmö) 的 Burlöv 购物中心，并着手进行管理。
- 为某客户收购了在里昂 (Lyon) Rue de la République 的一个投资组合并进行管理。
- 设立一个全球房地产权益基金。

2012年度总结

管理资产

41亿英镑

2011年：50亿英镑

收入利润

(1,030)万英镑

2011年：(160)万英镑

完成的出售

7.03亿英镑

2011年：1.37亿英镑

完成的收购

3.91亿英镑

2011年：7.62亿英镑

法国里昂Rue de la République
这条一公里的步行街在里昂市中心提供了非常便利舒适的零售、办公和居住环境。

创造机会

高富诺基金管理公司的战略是在我们拥有资深本地团队的地区为客户提供一系列房地产投资机会。为此，2012年12月，我们为一个分离账户完成收购里昂市历史中心一个30处物业组合。

里昂是法国的「第二大城市」，产值占该国国内生产总值的10%。这个62,000平方米的主零售物业组合位于一个市中心零售古街Rue de la République，这条街道属于文物保护区。

从伦敦到利物浦到里昂
要为我们里昂投资组合的客户创造价值，我们将应用我们在物业管理方面精深的专业技能。

这种专业技能来源于高富诺对伦敦物业300余年管理经验的积淀，同时也来源于高富诺开发并且目前正在管理的149,000平方米零售和休闲物业Liverpool ONE的成功管理经验。Liverpool ONE将利物浦在英国的零售业排名从第17位提升到第5位，并一直保持着这个排名。

「我们将会借鉴我们在世界各地管理城市中心房地产的经验，为这个特殊组合带来新管理知识和技能，为我们的客户创造价值。」

Giles Wintle 董事总经理，
高富诺基金管理公司，欧洲部

反面：
Rue de la République是希望进驻里昂的所有零售商的首选之地。

VOISIN
VOISIN
VOISIN
VOISIN

高富诺基金管理公司
续

业务增长的考验期
严峻的经济形势，加之多个基金已经到期，都对我们的绩效产生了影响。由于一些资产按计划进行了出售，而投资额低于预期，致使我们旗下管理的资产缩减到了41亿英镑(2011年：50亿英镑)。为增强未来的创收能力，我们进行了持续的投资，包括在中国建立合资公司，创立全球房地产权益基金并发展我们在美国的团队。持续投资加之管理费收入的下滑，致使收入利润下降了1,030万英镑。

投资活动
我们继续用心聆听客户需求，提供他们需要的产品和结构，以便在我们的核心市场上实现他们的投资目标。

本年度的最大亮点是与嘉实基金管理公司的合资企业在中国开业，这是具有重大战略意义的举措。嘉实基金管理公司是中国第二大资产管理公司，整个管理团队在任荣的领导下创造傲人业绩，任荣是中国房地产基金管理方面的著名资深专家(见第74页)。

欧洲大陆的零售物业投资方面，尽管资金筹措和投资市场困难重重，我们仍为高富诺欧洲零售物业合作基金成功收购了瑞典马尔默市的Burlöv购物中心，扩大了与现有投资合作伙伴的关系(见第73页)。我们还收购了位于法国里昂共和国街的30栋价值3.3亿欧元的物业组合(见第69-71页)，这些房地产将由我们代表客户进行管理。这两宗交易充分说明了我们团队对各自市场的精准眼光，以及客户对我们作为投资顾问的高度信任。

「我们一直注重制定长期投资战略，并着重打造专家团队去实施我们的长期投资策略，这些举措已经带来了一系列成功，其中成绩尤佳的是欧洲零售物业，我们希望在这个方面为客户创造真正的价值。」

James Raynor 首席投资官
高富诺基金管理公司

在伦敦，我们新的业务重心仍放在零售物业和伦敦办公楼市场。在美国，我们继续演绎城市投资主题，关注核心城市中心地产，寻求最佳落实方式。

基于高富诺在房地产权益方面的以往经验，我们用高富诺资金设立了一个单独投资工具，用以投资全球房地产权益(见第74页)。

投资组合管理主要业绩
在严峻的经济环境下，与承租人保持良好关系非常重要。在我们团队的不懈努力下，资产组合的入住率一直很高：主要业绩包括高富诺利物浦基金(100%)(见第74和75页)和高富诺法国零售物业投资基金(98%)。

出售资产并为投资者回收资金是一项重要原则，我们在2012年撤出了7.03亿的投资，这些投资要么已经完成业务计划，要么是基金已经到期。

我们继续与28家合作银行密切合作，并且在本年度顺利安排了3.28亿英镑的新债务或再融资债务，在房地产市场整体去杠杆化形势下，这是一个了不起的成就。

对于物业的可持续性对投资收益的影响，投资者们愈来愈感兴趣，不论是承租人还是住户对于他们或租或住的建筑要求也越来越高。我们是加入「全球房地产可持续性标准」的第一批基金管理公司，并参与他们每年一度的标杆调查(请登录www.grosvenor.com，见我们的《环境评论》)。

营运发展
2012年5月，我们在斯德哥尔摩正式设立新办事处，以便支持我们在该市场的持续扩张(见第75页)。我们已经决定，在2013年关闭我们在悉尼的办事处。

Burlöv，马尔默
2012年11月，我们为高富诺欧洲零售合伙基金收购了Burlöv购物中心，落实了该基金对瑞士房地产市场长期投资的政策。这个面积达42,000平方米的购物中心具有稳固的承租人基础，70多家零售商租户确保了我们客户多样化且有保障的收入流。

2013年1月，我们将英国和欧洲大陆的运营处整合为一，由Giles Wintle作为欧洲部的董事总经理统一领导。同时，为了强调对新投资产品和可持续性实施长期战略的重要性，我们任命Mervyn Howard担任公司发展部的执行董事，这是为实施这一战略而设立的全新职位。

我们已经成立了工作组，监测新法规(尤其是欧洲的《另类投资基金经理人指令》)对基金管理业的影响，确保我们能够积极主动地执行必要的措施，加强我们的业务。

我们在多个行业机构中积极发挥自身作用，支持加强对投资者和经理人的管治，并提高透明度。

客户满意度高
包括即将到期的投资工具以及新的合作项目，本年度我们共为67个客户管理26个投资工具。

「高富诺基金管理公司过去得以在欧洲成功建立零售物业组合，现在又能够按照公司战略成功实施资产出售，这着实令人欣慰。」

Niels Hesseldahl 高级顾问
Sampension

公司业务成功与否取决于我们与投资者之间的关系。本年度，我们除了积极听取来自客户、基金非执行董事以及投资者研讨会上的舆论反馈，还请专业机构做了第一份独立客户调查。调查以结构化的形式，反馈了对我们业绩和服务的总体评价，其中大多数是积极肯定的(见第75页)。

对于客户赋予的信任，我们非常感恩，却从未自满，我们期待不断扩大现有关系，并建立新的客户关系，不断为我们的投资人、股东和员工创造价值。James Raynor将于6月份接替我担任首席执行官，在建立和扩大客户关系方面，他在高富诺基金管理公司十多年来无人能出其右，是这个职位的理想人选，他将继续带领公司向前发展。

Jeffrey Weingarten
首席执行官，高富诺基金管理公司

市场展望

Richard Barkham 集团研究总监，
高富诺基金管理公司董事

安全港投资抓住2012年资金流

房地产资金流受GDP增长驱动。2012年全球交易额下降10%说明该年度全球经济减弱。但是2012年全球交易额达到7,700亿美元(2009年为4,000亿美元)，这提醒我们这一年市场创造财富的能力处于合理水平。Real Capital Analytics分析数据显示2012年亚洲投资者占跨境地产收购额的20%，比2007年5%的比率有大幅跃升。这一增长反映了来自税收及养老金储备方面的财富增加，同时也反映了信心的不断提高。亚洲投资人和其他投资人关注最大和流动性最强的地产市场中的办公楼，例如伦敦和纽约。「安全港」资本流近年来推高了伦敦房地产的价值。

另一大趋势是主权财富基金在全球房地产市场暂露头角。房地产，因其低流动性和持久性，是这类进行国家财富长线投资的机构极为合适的资产类型。

高富诺基金管理
本年度事件

中国：*在活力市场上的创新*

嘉实房地产投资公司(简称HREI)将高富诺悠久的国际房地产市场投资历史和管理受托业务关系与嘉实另类投资集团的中国经验完美结合。嘉实另类投资集团是中国第二大资产管理公司 — 嘉实基金管理公司的子公司。

「我们非常高兴与高富诺成立合资公司。HREI管理团队在中国房地产市场上的表现令人羡慕，他们倾力为所有投资人创造回报。」

赵学军博士
首席执行官，嘉实基金管理公司

房地产权益：*流动房地产*

「九月份，基于我们在房地产权益上的经验，我们用高富诺资本设立了一个全球房地产权益基金。该基金旨在给高富诺提供投资世界各地高端房地产的机会，同时用下行保护维持高流动性。这个基金给集团提供了这样一种投资工具，即将我们自上而下的房地产研究与自下而上的股票选择与投资组合技巧相结合。」

Matthew Norris
投资组合总监，高富诺基金管理公司

斯德哥尔摩：*我们在斯堪的纳维亚的第一个办事处*

五月份我们在斯德哥尔摩设立办事处的时候，Anneli Jansson（右边照片拍摄于Väsby Centrum，是我们斯堪的纳维亚资产组合中四个购物中心之一），我们的瑞典区总经理说：「瑞典市场对我们和我们的合作伙伴很有吸引力。在这里开办事处表明我们致力于在这片土地长期发展。」

精准的本土知识使我们更容易地在当地发现新的机遇，从而为我们的投资人和合作伙伴创造价值。除了本土知识，我们还拥有集团其它地方的相关专业知识作为后盾。从伦敦办公室调任过来的资产经理Sarah Greenaway表示：「能够将英国总部的经验带到此地，并且能够利用这次机会来扩展我的专业知识，这真的很棒！」

以客户为中心：*在实际工作中的具体措施*

我们始终坚持客户至上的原则。我们希望为客户提供优质的服务、经风险调整的可观回报、精准的信息以及新的投资机会。我们维护客户关系的核心办法就是坚持利益共存和一致原则。

就此举两个2012年的具体实例。其一，我们在伦敦召开了客户研讨会。27名与会投资者就关切的问题进行了共同探讨，议题从持续性到中国金融服务的增长，使我们有机会听取他们的想法。

第二个，请财富基金研究公司为我们开展客户调查：调查结果对我们的产品和服务提供了有价值的反馈，帮助我们确认需要改进的地方以及客户比较满意的地方。

「32名投资人给出了反馈。反馈结果显示，投资人比较欣赏我们的诚信、报告和透明度；同时，客户希望我们的战略更清晰，更加专业化和积极。近期在欧洲的零售物业交易，我们的专家积极寻找、收购场外交易，这正是我们基于客户反馈做出的战略调整。」

James O'Neill
董事，资本市场部
高富诺基金管理

Liverpool ONE：*迎来具有里程碑意义的一年*

2012年11月，Harvey Nichols在Liverpool ONE开了世界首家「Beauty Bazaar（美容集市）」概念店（左图）。2,000平方米的店面充分证明了Liverpool ONE的成功。

高富诺基金管理公司负责的零售中心在这一个不平凡年头里面还迎来了另外一些具有重大意义的事情：八月，Liverpool ONE迎来了它的第100,000,000名客人；九月，8个新品牌租掉6,500平方米的空间，使John Street，Paradise Street和Peter's lane的入驻率达到100%；年末的客流量首次超过2,600万人次，店铺平均交易额比英国零售业总体平均交易额高出26%。

「Harvey Nichols的Beauty Bazaar（美容集市）是第一家一站式美容用品市场。这个绝无仅有的商店共有三层，拥有世界上最高档的品牌，加上最新潮的服务，确保提供最高级别的美容服务，而这一切在同一个空间内得以实现。鉴于利物浦的美容业极为闻名，我们很自豪能够在Liverpool ONE推出这个「世界首个」概念店。」

Daniela Rinaldi
Harvey Nichols集团化妆品和美容产品董事

www.liverpool-one.com

基金管理 页次66–82

高富诺基金管理公司
董事会

截至2013年3月14日

非执行董事

01. Mark Preston 英国皇家特许测量师协会专业会员
职务：高富诺基金管理公司董事长，集团首席执行官
2008年获委任为董事
职业经历：Mark于1989年加入高富诺英国公司，随后于1995年调任香港，并于1997年重返英国执掌基金管理运营。2002年起他开始供职于旧金山，并于四年后（2006年）升任高富诺英国及爱尔兰公司的首席执行官。之后他于2008年升任集团首席执行官。此外他还兼任Sonae Sierra SGPS和Persimmon上市公司的非执行董事。同时他还是威斯敏斯特基金会的受托管理人，房地产外国投资者协会(The Association of Foreign Investors in Real Estate)董事会成员、ULI Greenprint顾问委员会和剑桥大学土地经济咨询委员会(Cambridge Land Economy Advisory Board)的成员。

02. Nicholas Scarles FCA律师
职务：集团财务总监
2005年获委任为董事
职业经历：Nicholas于2004年加入高富诺。此前他曾于伦敦、纽约和多伦多分别供职于Centrica、普华永道以及Lybrand。目前他还兼任Haberdashers' Elstree Schools的董事、Haberdashers同业公会(Haberdashers Livery Company)助理庭成员以及Sonae Sierra SGPS公司的非执行董事。

03. Richard Barkham 英国皇家特许测量师协会专业会员
职务：集团研究总监
2011年获委任为董事
职业经历：Richard于2000年加盟高富诺，担任高富诺英国及爱尔兰公司的研究总监。2006年升任为集团研究总监，负责风险分析、长线预测和资本分配。2011年获委任为高富诺基金管理公司董事会成员，负责经济分析、战略发展和新基金开发。

执行董事

04. Jeffrey Weingarten
职务：首席执行官
2010年获委任为董事
职业经历：Jeffrey 1970年成为一名证券分析师，自此开始了他的职业生涯。他于1977年加入纽约高盛公司(Goldman Sachs & Co)研究部，1987年开始担任伦敦分部研究总监，1990年成为高盛的一般合伙人。1991-1995年间，Jeffrey担任高盛资产管理国际部的首席投资官和董事总经理，之后重新回到国际股权研究部(International Equity Research)担任全球战略师。早在1998年至2008年间，Jeffrey曾担任Buttonwood Capital Partners的一般合伙人和首席投资官。

05. James Raynor
职务：首席投资官
2005年获委任为董事
职业经历：James早前曾在巴黎苏格兰皇家银行担任欧洲房地产高级总监。他于2004年加盟高富诺，2011年3月在高富诺晋升到现职，此前负责管理我们的资本市场及欧洲大陆业务。他是INREV培训及教育委员会(INREV Training & Education Committee)与城市土地学会法语理事会(ULI French Council)的成员。

06. Robert Davis
职务：首席运营官
2006年获委任为董事
职业经历：Robert曾在通用汽车公司集团财务部门历任多职，最近主要职务是通用汽车商业财务公司欧洲业务首席运营官。他于2006年加盟高富诺，2011年3月，他在高富诺晋升到首席运营官，并保留财务总监职务。

07. Alexia Gottschalch
职务：董事总经理，美国
2011年获委任为董事
职业经历：Alexia于2011年加入高富诺，被任命为美国基金管理业务董事总经理兼资本市场主管。在加入高富诺之前，她在Independence Capital Partners、Cheswold Real Estate Investment Management、保诚房地产投资者公司和铁狮门公司担任高级管理职位。

08. Mervyn Howard
职务：董事总经理，公司发展部
2005年获委任为董事
职业经历：Mervyn于2001年加盟高富诺，此前曾在通用金融公司担任英国和斯堪的纳维亚半岛房地产业务的董事总经理，以及TrizecHahn欧洲区业务发展部主管。在担任当前的国际企业开发职位之前，负责的是高富诺基金管理公司的英国业务。

09. Giles Wintle
职务：董事总经理，欧洲部
2011年获委任为董事
职业经历：Giles于2011年9月加盟高富诺，此前就职于GIC房地产公司，负责法国、意大利、北欧、东欧和俄罗斯的投资业务。他曾任职于巴黎的巴黎企业和投资银行，以及伦敦和巴黎的仲量联行。

01

02

03

04

05

06

07

08

09

高富诺基金管理公司
投资组合

管理资产

	投资工具数量	总资产价值 合计 百万英镑	办公楼 百万英镑	零售物业 百万英镑	住宅 百万英镑	其它 百万英镑
亚太	5*	1,008.2	524.0	219.3	260.7	4.2
欧洲	13*	2,764.7	493.1	2,251.6	20	—
美国	6*	322.1	157.0	70.3	34.8	60.0
国际	2			以上已包含		
总计	26	4,095.0	1,174.1	2,541.2	315.5	64.2

* 包括独立账户客户。

亚太

名称：高富诺资本顾问合作基金

发行日期： 2004年
风险概况： 住宅
风险概况： 增值
总资产价值： 130亿日元（折合9,500万英镑）
资产数量： 10
投资者数量： 6

高富诺资本顾问合作基金专注于东京和大阪大都市地区住宅资产的机会投资，这两个地方均受益于循环性复苏。收益通过增值方式得到升高。

名称：高富诺钻石资本 — 稳定型住宅基金

发行日期： 2005年
物业类别： 住宅
风险概况： 核心型基金
总资产价值： 230亿日元（折合1.66亿英镑）
资产数量： 17
投资者数量： 6

高富诺钻石资本 — 稳定型住宅基金专注于高质量、管理完善并可产生稳定持续收入的住宅物业。90%的资产在东京，余下10%在日本其它主要城市。

名称：高富诺办公零售物业基金

发行日期： 2007年
物业类别： 办公楼和零售物业
风险概况： 核心和增值型基金
总资产价值： 220亿日元（折合1.61亿英镑）
资产数量： 12
投资者数量： 8

高富诺办公零售物业基金主要专注于东京和大阪的B/C级办公楼和零售物业。通过稳定收入和增值方法来提升收益。

名称：高富诺Vega中国零售基金

发行日期： 2008年
物业类别： 零售物业
风险概况： 增值
资产数量： 1
资产数量： 7

高富诺Vega中国零售基金拥有上海长风景畔广场购物中心的所有权并进行积极管理。

名称：独立账户客户 — 澳大利亚

发行日期： 2011年
物业类别： 办公楼
风险概况： 多类
总资产价值： 5.69亿澳元（折合3.63亿英镑）
资产数量： 2
投资者数量： 1

布里斯班两栋现代节能办公大楼由高富诺基金管理公司进行积极管理。

基金管理 页次 66–82

高富诺基金管理公司
投资组合
续前页

欧洲

名称：高富诺欧洲零售物业合作基金

发行日期： 2011年
物业类别： 零售物业
风险概况： 核心型基金
总资产价值： 5.47亿欧元（折合4.43亿英镑）
资产数量： 7
投资者数量： 3

高富诺欧洲零售物业合作基金是作为集合投资工具而设立的，用于收购法国和瑞典繁荣城市的购物中心物业组合。

名称：高富诺法国零售物业投资基金

发行日期： 2006年
物业类别： 零售物业
风险概况： 核心
总资产价值： 3.49亿欧元（折合2.83亿英镑）
资产数量： 45
投资者数量： 9

高富诺法国零售物业投资基金专注于创建一个由法国优质商业街物业和零售仓储物业组成的平衡化创收投资组合。
该基金已经在法国最繁华的各城区建立了多样化的合理组合。

名称：高富诺HEXAGONE合作基金

发行日期： 2006年
物业类别： 办公楼
风险概况： 核心增益型
总资产价值： 1.47亿欧元（折合1.19亿英镑）
资产数量： 3
投资者数量： 2

高富诺Hexagone合作基金是一个办公楼集合策略投资组合，用于对经过遴选的一些欧洲大陆办公楼市场中有利可图的机会进行投资。

名称：高富诺欧洲零售物业基金

发行日期： 2004年
物业类别： 零售物业
风险概况： 核心型
总资产价值： 1.94亿欧元（折合1.58亿英镑）
资产数量： 24
投资者数量： 8

高富诺欧洲零售物业基金已经创建了一个由欧洲大陆各座繁荣城市的优质零售物业组成的多样化投资组合。
该基金属于混合风险型，由安全的创收型资产与通过物业重新定位产生的核心增益型机会相配合。

名称：分离与独立账户客户 — 欧洲大陆

发行日期： 不同日期
物业类别： 多样化
资产类型： 多类
总资产价值： 4.08亿欧元（折合3.32亿英镑）
资产数量： 34
投资者数量： 3*

*独立账户客户数量。

对巴黎、马德里和里昂的资产进行积极管理，为我们的客户创造最大价值。

欧洲

名称：高富诺利物浦基金

发行日期： 2004年
物业类别： 零售物业
风险概况： 核心型基金
资产数量： 1
投资者数量： 6

高富诺利物浦基金创建于2004年，其目的是为了给利物浦42英亩的天堂街区(Paradise Street)的重建工程提供融资并进行投资。该项目现在冠以Liverpool ONE品牌，自竣工以来已获超过65项大奖，每年吸引客流超过2,500万人次，2012年入驻率达到100%。

名称：高富诺伦敦办公楼基金

发行日期： 1999年
物业类别： 办公楼
风险概况： 核心型
总资产价值： 3.43亿英镑
资产数量： 3
投资者数量： 4

高富诺伦敦办公楼基金对伦敦中心的大型优质办公大楼进行投资，为整个投资者群体创造安全稳定的收入。

名称：高富诺办公楼伦敦合作基金

发行日期： 2011年
物业类别： 办公楼
风险概况： 增值型
总资产价值： 0英镑
资产数量： 0
投资者数量： 2

这项集合投资基金交易于2011年设立，目的是为了对伦敦西区和市中心的写字楼市场的增值型资产进行投资。

名称：高富诺住宅投资基金

发行日期： 2005年
物业类别： 住宅物业
风险概况： 核心型
总资产价值： 2,000万英镑
资产数量： 6
投资者数量： 3

高富诺住宅投资基金于2005年创建，其目的是对英国境内经过仔细调研和明确确定的城镇中的住宅进行投资。

名称：高富诺购物中心基金

发行日期： 1998年
物业类别： 零售物业
风险概况： 核心型
资产数量： 3
投资者数量： 16

高富诺购物中心基金创建于1998年。该基金拥有英国中型城镇中的三个购物中心，并对其进行积极管理，这三家商场在它们所在的区域处于主导地位。

名称：分离账户客户 — 英国

发行日期： 2011年
物业类别： 零售物业
风险概况： 核心增益型
资产数量： 1
投资者数量： 1

我们代表一家大型银行对一家英国购物中心进行积极管理。

高富诺基金管理公司
投资组合
续前页

美国

名称：高富诺住宅投资合作基金

发行日期： 2007年
物业类别： 住宅物业
风险概况： 债务型
总资产价值： 5,700万美元（折合3,500万英镑）
资产数量： 12
投资者数量： 5

高富诺住宅投资合作基金是一个封闭式基金，重点关注美国待售住宅物业市场。该基金于2007年关闭，目前已完成充分投资，一共为美国境内16个项目提供参与式高级贷款和夹层贷款。

名称：独立账户客户 — 美国

发行日期： 不同日期
物业类别： 多样化
风险概况： 多类
总资产价值： 1.99亿美元（折合1.23亿英镑）
资产数量： 4
投资者数量： 3*

*独立账户数目

我们在美国为美国、欧洲和中东的客户管理独立账户委托任务。

名称：SHMAEL美国房地产基金

发行日期： 2005年
物业类别： 办公楼
风险概况： 核心增益型
总资产价值： 8,400万美元（折合5,200万英镑）
资产数量： 5
投资者数量： 15

SHMAEL美国房地产基金是一个封闭式基金，专注于投资美国的A级和B+级办公大楼。该基金于2005年关闭，并充分投资于五项物业。

名称：美国医疗风险投资基金

发行日期： 2011年
物业类别： 医用物业
风险概况： 核心型基金
总资产价值： 8,800万美元（折合5,400万英镑）
资产数量： 1
投资者数量： 2

美国医疗风险投资基金是与科威特金融公司合作设立的基金，共同投资于美国医用类物业。本合作基金将投资收购并开发老人生活社区和医疗办公楼。

国际

名称：高富诺全球权益投资基金

发行日期： 2012年
物业类别： 多样化
风险概况： 核心型基金
投资者数量： 1

该基金设立的目的是为了让高富诺在保持高水平资金流动性的同时，有机会投资世界各地一些最优质的房地产权益。

名称：ISPT高富诺国际物业信托基金(IGIPT)

发行日期： 2004年
物业类别： 混合用途
风险概况： 核心型基金
总资产价值： 1.63亿澳币（折合1.04亿英镑）
资产数量： 4
投资者数量： 4

IGIPT设立的目的是通过对澳大利亚和新西兰境外的机构类物业进行投资，以期实现稳定收益流转和长期增长潜力的平衡。

十年概要

损益表

	2003 百万英镑	2004 百万英镑	2005 百万英镑	2006 百万英镑	2007 百万英镑	2008 百万英镑	2009 百万英镑	2010 百万英镑	2011 百万英镑	**2012 百万英镑**
净租金收入	101.1	51.3	50.9	65.2	61.4	68.3	87.4	73.7	86.9	**84.2**
其它收入		10.4	29.9	52.9	45.7	37.0	35.1	54.0	40.7	**38.7**
行政费用	(41.5)	(46.7)	(53.3)	(75.8)	(81.5)	(82.7)	(84.5)	(86.2)	(89.8)	**(89.3)**
交易型物业的净收益／(亏损)	6.5	9.6	(7.3)	(176.6)	(35.4)	(106.6)	(1.4)	(5.7)	(12.5)	**(13.7)**
其它投资的净收益／(亏损)	3.3	22.9	—	0.3	12.6	(12.0)	(12.8)	(1.5)	(7.1)	**0.9**
投资物业重估及销售的净收益／(亏损)	37.2	198.8	246.8	518.7	413.9	(267.7)	(87.6)	292.4	324.4	**312.7**
商誉减值	—	—	(3.3)	(0.2)	—	—	—	—	(0.7)	—
合资事业的利润／(亏损)份额	22.3	123.8	121.6	145.0	120.0	(209.7)	(134.4)	103.7	25.0	**58.5**
净融资成本及税前利润／(亏损)	128.9	370.1	385.3	529.5	536.7	(573.4)	(198.2)	430.4	366.9	**392.0**
净融资成本	(37.2)	(28.0)	(17.2)	(20.8)	(12.7)	(20.5)	(37.6)	(35.6)	(51.9)	**(37.6)**
税前收益／(亏损)	91.7	342.1	368.1	508.7	524.0	(593.9)	(235.8)	394.8	315.0	**354.4**
收入利润	—	43.5	46.6	(107.9)	73.4	(76.7)	62.2	64.2	80.8	**87.4**

资产负债表

	2003 百万英镑	2004 百万英镑	2005 百万英镑	2006 百万英镑	2007 百万英镑	2008 百万英镑	2009 百万英镑	2010 百万英镑	2011 百万英镑	**2012 百万英镑**
总物业资产，包括合资公司中的份额	2,728.8	3,237.3	3,727.7	4,592.4	5,963.3	6,172.8	5,221.9	5,460.0	5,839.6	**5,832.2**
投资物业	2,050.5	1,809.1	2,007.4	2,350.0	2,921.6	2,785.8	2,279.1	2,525.9	2,812.7	**3,061.0**
合资公司中的投资	222.4	694.6	819.4	1,050.1	1,156.0	1,093.3	859.6	1,063.3	1,074.8	**1,003.9**
其它金融资产	85.6	58.3	71.0	50.0	55.4	46.6	38.7	42.6	36.9	**51.5**
其它非流动资产	23.9	100.1	132.7	113.8	124.6	133.8	133.4	144.4	148.1	**155.9**
	2,382.4	2,662.1	3,030.5	3,563.9	4,257.6	4,059.5	3,310.8	3,776.2	4,072.5	**4,272.3**
交易型物业	94.4	44.1	34.5	48.7	147.1	164.2	142.3	138.7	245.2	**294.8**
现金和现金等价物	204.0	264.2	385.5	455.4	323.6	91.5	505.2	269.4	237.5	**238.4**
其它净流动(负债)／资产	8.4	1.4	(34.2)	42.7	(28.7)	57.7	(22.3)	54.5	31.3	**40.2**
	306.8	309.7	385.8	546.8	442.0	313.4	625.2	462.6	514.0	**573.4**
借款(包括流动资金)	(687.6)	(614.5)	(575.4)	(659.5)	(671.4)	(785.9)	(775.4)	(738.7)	(805.5)	**(818.9)**
递延税项	(31.5)	(317.9)	(450.6)	(555.2)	(604.4)	(519.3)	(431.5)	(522.1)	(576.4)	**(600.1)**
其它非流动负债	(7.9)	(130.1)	(203.8)	(329.2)	(360.3)	(231.2)	(185.8)	(202.1)	(241.5)	**(262.8)**
	(727.0)	(1,062.5)	(1,229.8)	(1,543.9)	(1,636.1)	(1,536.4)	(1,392.7)	(1,462.9)	(1,623.4)	**(1,681.8)**
净资产	1,962.2	1,909.3	2,186.5	2,566.8	3,063.5	2,836.5	2,543.3	2,775.9	2,963.1	**3,163.9**
股本金和股份溢价	233.9	233.9	233.9	233.9	229.9	229.9	306.8	193.2	167.3	**130.8**
储备金	1,614.5	1,561.4	1,857.7	2,184.0	2,658.5	2,420.4	2,080.0	2,456.1	2,688.0	**2,946.7**
股东基金	1,848.4	1,795.3	2,091.6	2,417.9	2,888.4	2,650.3	2,386.8	2,649.3	2,855.3	**3,077.5**
非控股权益	113.8	114.0	94.9	148.9	175.1	186.2	156.5	126.6	107.8	**86.4**
总权益	1,962.2	1,909.3	2,186.5	2,566.8	3,063.5	2,836.5	2,543.3	2,775.9	2,963.1	**3,163.9**

我们从2004年1月1日起开始按照《国际财务报告准则》编写财务报告。2003年的数据按照《英国通用会计准则》进行编制。
从2004年起，收入利润开始在法定基础上进行汇报。

高富诺办事处

中国北京
中国北京朝阳区
吉庆里14号
佳汇国际中心A座1001室
邮编：100020
电话：+86 10 6553 3553
传真：+86 10 6553 3503

加拿大卡尔加里(Calgary)
The Watermark Tower
Suite 1920
530-8th Avenue
SW Calgary
Alberta
T2P 3S8
Canada
电话：+1 403 699 9822
传真：+1 403 699 9833

苏格兰爱丁堡(Edinburgh)
First Floor
33 Castle Street
Edinburgh
EH2 3DN
Scotland
电话：+44 (0) 131 225 5775

香港
香港中环
康乐广场1号
怡和大厦3505室
电话：+852 2956 1989
传真：+852 2956 1889

英国利物浦(Liverpool)
1 Kenyon's Steps
Liverpool
L1 3DF
England
电话：+44 (0) 151 232 3210
传真：+44 (0) 151 232 3217

英国伦敦(London)
70 Grosvenor Street
London
W1K 3JP
England
电话：+44 (0) 20 7408 0988
传真：+44 (0) 20 7629 9115

法国里昂
73 rue de la République
69002 Lyon
France
电话：+33(0)4 72 40 44 67

卢森堡(Luxembourg)
46a, Avenue John F Kennedy
1855 Luxembourg
Luxembourg
电话：+352 26 00 52 13
传真：+352 26 00 58 03

西班牙马德里(Madrid)
Plaza de Colon 2
Torre 2 Planta 7
28046 Madrid
Spain
电话：+34 (0) 91 292 08 90
传真：+34 (0) 91 292 08 91

意大利米兰(Milan)
Corso Garibaldi 86
20121 Milano
Italy
电话：+39 (0) 2 43 912 517
传真：+39 (0) 2 43 912 531

法国巴黎
5th Floor
69 Boulevard Haussmann
75008 Paris
France
电话：+33 (0) 1 44 51 75 00
传真：+33 (0) 1 44 51 75 01

美国费城(Philadelphia)
Two Liberty Place
50 S. 16th Street
Suite 2600
Philadelphia PA 19102
USA
电话：+1 215 575 3700
传真：+1 215 575 3701

美国旧金山
One California Street
Suite 2500
San Francisco
California 94111
USA
电话：+1 415 434 0175
传真：+1 415 434 2742

中国上海
中国上海
太仓路233号新
茂大厦601-603室
邮编：200020
电话：+86 21 2322 3666
传真：+86 21 5382 3431

瑞典斯德哥尔摩(Stockholm)
Smålandsgatan 10, 4tr.
111 46 Stockholm
Sweden
电话：+46 8 4073170
传真：+46 8 4073171

澳大利亚悉尼(Sydney)
Level 16
20 Hunter Street
Sydney
New South Wales 2000
Australia
电话：+61 (0) 2 8227 7233
传真：+61 (0) 2 8227 7230

日本东京
224th Floor
ARK Mori Building 1-12-32
Akasaka Minato-Ku
Tokyo 107-6024
Japan
电话：+81 (0) 3 5575 5300
传真：+81 (0) 3 5575 5301

加拿大温哥华
2000 The Grosvenor Building
1040 West Georgia Street
Vancouver
British Columbia
V6E 4HI
Canada
电话：+1 604 683 1141
传真：+1 604 684 5041

美国华盛顿特区
1701 Pennsylvania Avenue, NW
Suite 1050
Washington, DC 20006
USA
电话：+1 202 293 1235
传真：+1 202 785 2632

设计及编写：Bostock and Pollitt Limited, London。

承印：香港精雅印刷有限公司
本刊物采用植物油墨及9 Lives 55 Silk
纸张印制。此种纸张在意大利制造，
成分包括：55%用前与用后废料及
45%原纤维。纸浆不含氯。

FSC™标志表示产品所含的木料来自管
理良好的森林；该等森林根据Forest
Stewardship Council™的规例获得认可。

FSC
www.fsc.org
混合產品
源自負責任的
森林資源的紙張
FSC™ C007234

词汇表

地区
本报告内提供的所有数据均针对整个地区而言。

管理资产
由集团负责管理的房地产投资总额，包括承诺开发项目的未来成本。

BREEAM
建筑物的《建筑研究所环境评估法》。

共同投资
高富诺集团与第三方共同投资合资企业或基金工具。

共管物业
一种物业形式，其中个人业主拥有物业（通常为多户住宅）的特定单位，公共设施的使用和开放则由业委会负责管理。

核心型基金*
投资于具有稳定收益的资产的低风险型基金。

核心增益型基金*
投资于核心型资产但管理方式更为激进的一种基金。

货币单位
所有的财务信息以英镑列示，第22—55页的直接财务报告内的专有资产除外，专有资产币种以相应自营公司所在国家的主要货币列示。

开发项目比例
高富诺集团包括未来既定开发项目份额在内的地产开发份额，占包括未来既定开发项目在内的物业资产中的百分比。

开发筹建
开发计划，包括还未承诺但是极可能会开始的拟定项目。

物业开发项目
指目前正在开发、供将来使用的一项投资型地产项目。

物业经济权益
在剔除归属于少数投资者的股份之后，高富诺在物业（或债务）中占有的股本权益。

预估租值(ERV)
由高富诺评估师所计算的某物业中全部可租赁空间的预估市场租赁价值。该价值往往有别于实际支付的租价。

融资租赁
将几乎全部的所有权风险和回报由出租人转让于承租人的一种租赁形式。

财务能力
全权所有的非限定用途现金以及未提取的承诺贷款。

管理资产金额
由高富诺实施管理的所有物业的总价值。

未来开发资金投入
完成我们既定开发项目所需的预计成本。

资产与负债比率
短期与长期借款总额（含银行透支额）减去现金与现金存款之后所余数额占股东资金的百分比。

租赁总收入
高富诺集团所有物业产生的租赁收入总额。

高富诺管理资产
由高富诺集团实施管理的物业或其它投资。

租赁土地
自由土地保有人向租客授予长期租契的物业，通常要求对方支付先期费用（占总价值的大部分），并相应降低租赁期限内的地租费。

集团
高富诺集团有限公司及其所有附属企业。

第一手租赁
由集团充当承租人的某个投资物业租约。

控股公司
高富诺集团有限公司。

IFRS
国际财务报告标准(IFRS)。

间接投资
由高富诺基金管理公司或第三方管理机构实施管理的自营投资。

利率互换
与某订约方（通常为银行）就一项利息之债与另一项可替代利息之债互换既定时长从而订立的一份合约协议（通常用于浮动利率债务向固定利率债务的转化）。

投资物业
为了赚取租金收入或／和实现资金增值而持有的物业。

合资企业
集团进行投资并与其他投资者共同管理的企业。

LEED®
绿色建筑认证体系，为绿色建筑提供第三方认证的一个体系。

伦敦物业
由高富诺集团拥有，位于伦敦西部梅菲尔及贝尔格莱维亚区的办公、零售及住宅物业。

逐日盯市调整
将某项资产或债务的账面价值调整为市场价值的一种账务调整措施。

市场价值
市场价值是指知情自愿的交易双方通过公平交易交换某资产中的权益所得出的金额。投资型物业的市场价值由独立的外部评估师评估。

夹层贷款
为换取竣工项目的利润分成而向地产开发商提供的次于高级贷款的一种贷款形式。

入住率
「总结」章节中给出的入住率是在相应年份里根据建筑面积计算的平均入住率。

自营公司
高富诺集团旗下各地投资及开发企业以及高富诺基金管理公司。

现时租金
年度应收租金收入，可高于或低于评估租值。

绩效费用
当基础投资的绩效超出某项预设基准时可支付的费用。

预租
在某个开发项目竣工前与租客签订的租约。

物业资产
针对物业及物业相关工具进行的投资，包括地产企业中的投资型物业、开发物业、交易型物业、夹层贷款以及权益投资。

房地产衍生品
价格根据某房地产回报指数衍生出来的金融工具。

成比例
集团独有房地产资产或净债务总额，以及集团在共有房地产资产或净债务中所占份额。

专有资产
与高富诺集团的房地产投资份额有关。专有资产包括直接和间接资产：参见第2页的结构图。

高额租金
指以市场租价全价出租的物业。

抗压弹性
基于一定的比例基础，房地产资产的市值不违反集团财务契诺的前提下可以下降的幅度。

收入利润
税前利润，不包括：出售投资型物业赚取的利润、其它非流动性投资的损益、再估值变动、主要翻新成本，以及衍生工具的金融价值调整。亦可参见财务报表的附注4。

复归收益率
在租价达到评估租值之后现时收益率将上升（或下降）到的预期收益率；计算为评估租值占投资性物业价值的百分比。

现时收益率
现时租金占投资性物业价值的百分比。

独立账户客户
由高富诺基金管理公司为第三方实施管理的私人房地产投资组合。

第三方
高富诺集团实施管理的投资中不属于高富诺的份额。

总投资回报率
房地产资产的总收益率是指未剔除财务费用但已剔除主要装修成本的收入利润，加上再估值与出售投资性物业和其它类投资取得的净收益，并包括储备中确认的公允价值调整和汇率变动，这些占平均房地产资产（在进行当年再估值以前）和现金的百分比。在此计算过程中，合资企业和附属公司将按照比例进行相应处理。

交易型物业
以流动资产列示在资产负债表中，为实现后续转售目的进行开发的物业。

增值
因积极管理（例如，改变用途或翻新）所带来的价值上高出市场的增幅。

资本加权平均成本
负债的加权平均成本以及股权的名义成本。用作总回报绩效的一项基准。

*欧洲非上市房地产投资协会(INREV)所使用定义的缩写。

本折页列出了办事处名单及词汇表。您可以在阅读本文件时展开折页参考词汇表中的内容。

www.grosvenor.com