

恒基地產：多元化的地產大集團

回歸初期，受到亞洲金融危機的衝擊，香港地產市道低迷。地價、樓價的節節下挫，對擁有大量樓宇現貨、期貨以及大批地皮的地產發展商形成了沉重的財政壓力。各大地產商唯有以減價及各種形式促銷新樓盤，以減低持有量，套現資金。業內人士表示，其慘烈程度為近 10 年來所罕見。恒基地產也不例外，在將軍澳，恒基地產的新都成、新寶城等，均加入了促銷戰，恒基並提出了“跌價兩成補償計劃”。當時，恒基地產除了加強促銷、穩定收入等策略之外，還致力推動集團業務與股權架構重組，以提高營運效率。

» 集團架構重組：私有化恒基發展及恒基中國

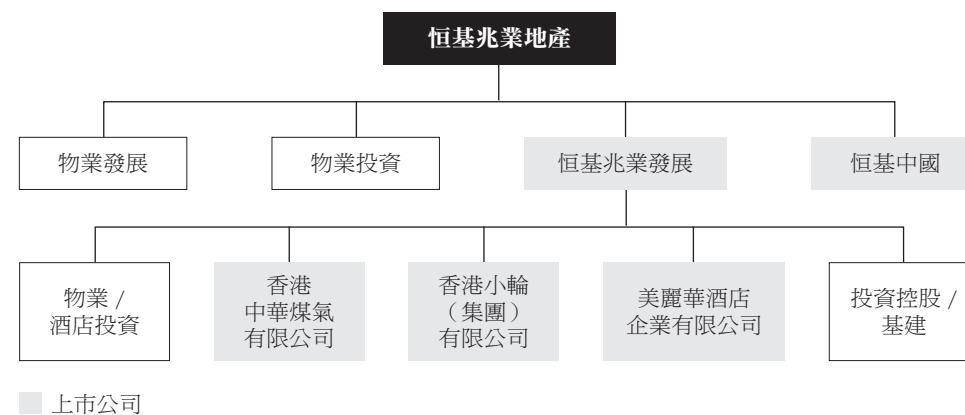
回歸初期，李兆基旗下的恒基地產集團，共持有 6 家上市公司，包括恒基兆業地產、恒基兆業發展、恒基中國、中華煤氣、香港小輪（集團），以及美麗華酒店企業等，總市值約 1,560 億港元，其中，恒基地產市值達 770 億港元。當時的集團架構，主要是由恒基地產持有恒基發展 73.48% 股權，持有恒基中國 65.45% 股權，再由恒基發展分別持有中華煤氣 36.72% 股權、香港小輪 31.33% 股權和美麗華酒店 43.69% 股權，在股權持有方面顯得架構重疊，在業務發展方面也存在重複競爭等問題。因此，在回歸之後的一段時期，恒基地產的其中一個重點，就是重組集團業務及股權架構，包括私有化恒基發展與恒基中國。

首先改組的是旗下香港小輪的業務。香港小輪（The Hongkong and Yaumati Ferry Company, Limited），創辦於 1923 年，當時稱為“香港油麻地小輪船有限公司”。



1989 年，公司重整架構，將控股公司易名為“香港小輪（集團）有限公司”。20 世紀 90 年代後期，隨著社會發展，交通日趨發達，乘坐香港小輪人數大幅減少。集團為了更有效地整合資源，賺取更高收益，決定出售低回報的非核心業務，把資源調配到高回報的地產業務上。2000 年 1 月，香港小輪以 1.55 億港元價格，把旗下香港客運渡輪業務資產售予新世界旗下的新渡輪公司，結束渡輪業務。早在 1999 年 5 月，香港小輪已接納香港政府就大角咀道 201 號地皮提出的 20.38 億港元補地價建議，並於同年 8 月底繳付了補地價金額。該地皮計劃重新發展總樓面面積 195 萬平方呎的物業，分兩期展開。²⁹ 另外，香港小輪位於油塘區內的建發工商業中心，在城規會的油塘區重新規劃計劃中，位處住宅區域。香港小輪按照規劃，經申請獲批及補地價後，將該幅地皮發展為商住大廈。經此改組，香港小輪轉型為一家地產公司，營業額與經營利潤均獲得提升。

其後，恒地試圖私有化恒基發展。2001 年 11 月 5 日，恒地發佈公告宣佈，將以協議安排的方式，以每股現金 7.35 港元的價格（比收市價溢價 23.5%），註銷恒基發展的股份，涉及資金 54.91 億港元，實現私有化恒基發展，撤銷其上市地位。對於私有化的原因，恒地表示：“由於該建議透過減除恒基地產集團其中一個上市工具，將會令到集團架構更為精簡，因此，該建議符合恒基地產股東之最佳利益。此外，



重組前恒基地產集團的股權架構（資料來源：《恒基兆業地產發展有限公司 1999 年報》，第 103 頁。）

恒基地產將可增加其於中華煤氣、香港小輪、美麗華及恒基數碼之實際權益，並可使該等公司之前景而受惠。”²⁹ 其後，恒基地產正式提出對恒基發展的私有化建議，私有化價格也從每股 7.35 港元提高到 7.60 港元。2003 年 1 月 3 日，在少數股東批准該計劃的法院指令會議上，獲 85.6% 股東贊成，共 14.4% 股東反對，由於反對的少數股東超過 10%，故恒基地產有關計劃宣佈失效。

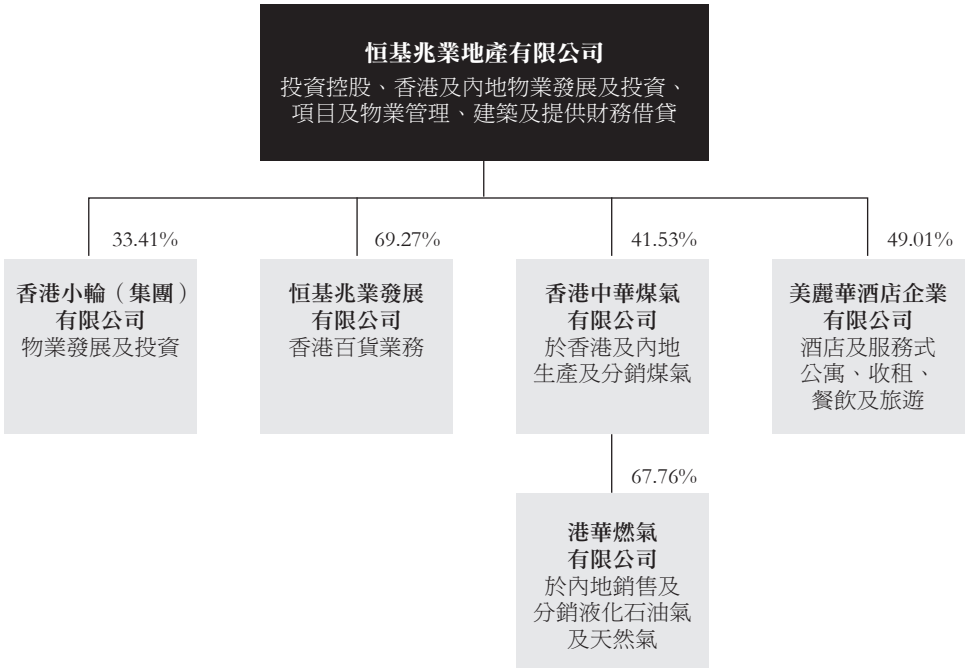
兩年之後，恒基地產再次提出私有化計劃，這次的目標是旗下另一家上市公司——恒基中國。2005 年 5 月 17 日，恒地發佈公告宣佈，將以協議安排的方式，以每股現金 7.50 港元的價格（比收市價溢價 56.25%），註銷恒基中國的股份，涉及資金 12.95 億港元，實現私有化恒基中國，撤銷其上市地位。與上次私有化恒基發展相比，大幅提高了收購價的溢價率。對於私有化原因，恒地表示：恒基中國“股份之交投量持續稀疏，致令股份流通量低”。但“該建議將令到恒基中國成為恒基地產之全資附屬公司，藉以更有效率地經營業務，以及制定一個更具成本效益之集團結構。”³⁰ 其後，恒基地產透過摩根士丹利發出私有化建議，並將收購價提高到每股 8.0 港元。結果，在特別股東大會上，私有化建議獲得 99.75% 的大比數贊成，建議獲得通過，恒基中國退市。

同年 8 月 15 日，恒基地產再接再厲，透過旗下的恒基發展和中華煤氣，提出了私有化恒基數碼科技有限公司的建議。恒基數碼科技創辦於 2000 年，主要從事互聯網服務、商品銷售服務、數據中心服務、智慧大廈服務及資訊科技投資等業務，當時是最大數據中心（合益商場及巨昇中心）之一，公司於同年 7 月 14 日在香港交易所創業板上市，大股東是中華煤氣和恒基發展。不過，其後由於受到互聯網泡沫爆破的影響，公司發展差強人意。為此，恒地決定，通過協議安排的方式，以每股 0.42 港元現金的價格（比收市價溢價 90.91%）私有化恒基數碼科技，涉及資金 3.21 億港元，其中，由恒基發展支付總代價中的 78.69%，中華煤氣支付其餘的 21.31%。對於私有化原因，恒基發展和中華煤氣均表示：“由於股份流通量低，……恒基數碼目前從股票市場集資之能力有限，而於可見將來似乎未能改善其於股票市場集資之能力”，“亦留意到恒基數碼現有業務之前景並不明朗”。³¹ 結果，恒基數碼科技有限公司的私有化亦順利獲得通過，於 2005 年 12 月 12 日在香港股市劃上句號。



2006 年，中華煤氣與百江燃氣有限公司訂立交易協議，把前者旗下位於山東及安徽的 10 項管道燃氣項目注入百江燃氣，換取百江燃氣 7.72 億新股，佔擴大後股本 44%。百江燃氣於 2001 年已在香港聯交所創業板上市。收購後，百江燃氣改名為“港華燃氣有限公司”，主要是在中國內地從事燃氣業務投資、開發和營運管理的專業化燃氣投資管理等業務，並銷售及經銷管道燃氣，包括提供管道燃氣、建設燃氣管網、經營城市管道氣網、經營燃氣汽車加氣站、以及銷售氣體相關用具等。其間，恒基地產、恒基發展聯同主席李兆基，將 17 個商場及寫字樓項目，分拆為“陽光房地產投資信託基金”，集資逾 27 億港元。

2007 年 3 月 27 日，恒基地產與恒基發展訂立協議，以現金換取恒基發展擁有的物業組合、所持有的香港小輪 31.36% 股權、所持有的美麗華酒店 44.21% 股權，



恒基地產集團的股權架構（資料來源：《恒基兆業地產發展有限公司 2019 年報》，第 6 頁。）

以及若干上市證券。完成交易後，恒基發展主要持有中華煤氣 38.55% 股權及若干從事基建業務投資的權益，收購的代價為 120.726 億港元。³² 其後，恒基發展將向股東派發每股 5 港元，合共 152.37 億港元。同年 10 月，恒基地產再次向恒基發展收購其所持有中華煤氣 39.06% 股權，涉及金額達 428.6 億港元（後提高到 459.8 億港元），包括恒地發行總值 391.5 億港元、約 6.37 億股新股另加 37.07 億港元（後增加到 68.28 億）現金予恒基發展，而恒基發展則向小股東按每股份派 0.209 股恒地股份及現金 1.21 港元，相當於每股派 14.71 港元。交易完成後，恒基發展則轉變為一家專注經營內地基建業務的上市公司。至此，恒基集團的重組計劃基本完成。

» 物業發展與投資並重：“以低地價成本建造可持續未來”

在經營模式方面，恒基地產與新鴻基地產具有相當高的相似度，都是以物業發展和物業投資為核心業務，重視維持龐大的土地儲備。2012 年，恒基地產首次在公司年報公佈其“業務模式及策略方向”，明確表示：“恒基地產採取多元化業務模式，包括中港物業投資、策略投資及物業發展之‘三大業務支柱’。”³³

在物業發展方面，恒基地產表示：“本集團以垂直整合方式經營香港物業發展業務，確保項目在設計、發展、建築、銷售及管理發展項目有效地執行”，“致力建設高質素之新型住宅及商業項目，務求提升整體自然及社區環境，從而達致和諧共融。集團努力不懈創造外形美觀，兼具生活創意之物業，為大眾建造既理想又舒適之居住及工作環境”。恒基地產發展的物業，囊括了住宅、商住、寫字樓、商業及工業樓宇等類型，但其中的重點是高質素的住宅樓宇。

回歸前，恒基地產以“小型住宅之王”著稱。回歸後，恒地配合香港市民對生活質素提升的需求，以“貨如輪轉”的方式，推出了大批高質素的住宅或商住樓宇，遍佈港九新界。其中不少項目均是與國際著名的建築師和專業人士攜手合作的經典建築，屢獲殊榮，如“優質建築大獎”、“十大樓則大獎”、“卓越品牌大獎”以及“詹天佑土木工程大獎”等，備受各界讚賞。恒地代表性的項目，包括大埔的豪華獨立洋房比華利山別墅、傲視維港的大型屋苑嘉亨灣和翔龍灣，以及及卓越非凡的豪宅



港島半山的天匯、灣仔的尚匯和馬鞍山的迎海等。

這些項目大都位置優越，鄰近主要大型運輸系統，部份更是臨海而建、坐擁迷人海景，或盡享翠綠環抱的優美環境；在建築設計方面，注重切合不同用家需要，不少物業配備五星級會所、空中花園及家居智能系統等設施。其中，2009 年推出市場的豪宅天匯，坐落港島西半山，樓高 34 層共 66 個單位，住宅單位擁覽璀璨維港及太平山層峰景致，並附設顯貴非凡的住客會所，創造出建築面積每平方呎逾 7 萬港元的歷史天價，被業界譽為登峰造極的豪宅代表作。

在物業投資方面，恒基地產多年來一直致力於加強其“具規模且多元化物業投資組合”，以便為集團發展提供穩定的收入來源。恒基的物業組合，“乃位於黃金地段之商業物業”，“主要包括位於核心區之寫字樓及購物商場，以及若干位於港鐵站上蓋或沿線策略性區域之大型購物商場”。2006 年 12 月，恒基地產分拆旗下投資物業，組成“陽光房地產基金”，並在香港掛牌上市。至 2019 年，恒基地產集團的投資物業組合面積達 940 萬平方呎。其中，商場或零售舖位組合達 510 萬平方呎，包括沙田廣場、粉嶺中心、時代廣場商場、荃灣千色匯、馬鞍山新港城中心、新都城中心二期商場、尖東港鐵站上蓋“H Zentre”、東薈城名店倉（持有 20% 權益）等數十個零售商場，當中多個是位於港島、九龍及新界港鐵站上蓋或沿線的大型購物商場；寫字樓組合達 350 萬平方呎，包括中環國際金融中心一、二期（佔 40.77% 權益），北角友邦廣場和港匯東，上環富衛金融中心，九龍東宏利金融中心、友邦九龍金融中心、鴻圖道 78 號及鴻圖道 52 號等，面積達 350 萬平方呎。這兩項組合就佔集團物業投資組合總面積的 91.4%。此外，集團的住宅 / 酒店套房組合包括四季匯（佔 40.77% 權益）、惠苑、問月酒店等，面積達 40 萬平方呎；工業 / 寫字樓面積達 40 萬平方呎。2019 年，恒基地產的應佔稅前租金收入淨額為 70.65 億港元，已超過當年集團物業銷售稅前盈利貢獻 58.88 億港元。³⁴

這一時期，恒基地產亦進一步加強對中國內地的物業發展和物業投資。回歸以後，恒基地產即在廣州、北京、上海等一線城市展開地產發展，並在北京、上海建造地標性商廈。2007 年恒基地產成功私有化恒基中國之後，集團投資內地的地域擴展到長沙、西安、重慶、瀋陽、蘇州、徐州、宜興等城市。恒基地產在內地的



友邦廣場



港匯東

發展方針，是主要城市及二線城市並重。其中，在主要城市，精心物色人流暢旺及交通方便的優質地塊，發展糅合創新設計及良好質素的地標性大型綜合項目，作為商業物業投資組合，其代表作是北京環球金融中心及上海恒基名人商業大廈等。建於 2008 年的北京環球金融中心，位於北京中央商業區，由世界知名建築大師西沙·佩利（Cesar Pelli）及其建築事務所設計，是北京首幢同時榮獲美國綠色建築委員會的領先能源與環境設計（LEED）及香港環保建築協會按香港建築環境評估法



表 7-4 2017 年恒基地產新收購市區舊樓重建項目

序號	已收購全部業權	序號	已收購八成或以上業權
1	上環忠正街 1-19 號及奇靈里 21 號	26	灣仔活道 13-15 號
2	上環樓梯台 1-4 號	27	香港仔石排灣道 83 號
3	灣仔莊士敦道 206-212 號	28	香港仔田灣街 4-6 號
4	灣仔活道 17 號	29	大坑新村街 9-13 號
5	香港仔石排灣道 85-95 號	30	大坑新村街 17-25 號
6	半山羅便臣道 62C 號及西摩台 6 號	31	鰂魚涌英皇道 983-987A 號及濱海街 16-94 號
7	半山西摩道 4A-4P 號	32	半山羅便臣道 88 號
8	半山堅道 73-73E 號	33	半山羅便臣道 94-96 號
9	半山羅便臣道 98-100 號	34	半山羅便臣道 105 號
10	西灣河太祥街 2 號	35	大角咀嘉善街 1 號、大角咀道 39-53 號及博文街 2 號
11	鴨脷洲大街 65-71 號	36	大角咀大角咀道 177-183 號
12	佐敦德成街 2A-2F 號	37	大角咀大角咀道 189-199 號
13	大角咀角祥街 25-29 號	38	大角咀萬安街 16-30 號
14	大角咀利得街 35-47 號、角祥街 2-16 號及福澤街 32-44 號	39	石硤尾巴域街 17-27 號
15	長沙灣永隆街 11-19 號	40	石硤尾耀東街 1-2 號及 9-12 號
16	深水埗西洋菜北街 456-466 號及黃竹街 50-56 號	41	紅磡黃埔街 1-11C 號、19-21C 號及必嘉街 80-86 號
17	石硤尾巴域街 1-15 號及南昌街 202-220 號	42	紅磡黃埔街 23-29 號、35-37 號及必嘉街 79-81 號
18	石硤尾耀東街 3-8 號	43	紅磡寶其利街 14-20 號及機利士南路 46-50 號
19	紅磡黃埔街 15-17A 號	44	紅磡機利士南路 2-12 號及 18-24 號
20	紅磡黃埔街 31-33 號	45	紅磡黃埔街 2-16A 號
21	紅磡黃埔街 39-4 號及寶其利街 12A-12B 號及大嶼山 22-22A 號	46	紅磡黃埔街 22-24 號及必嘉街 88-90A 號
22	紅磡機利士南路 14-16 號及 26-28 號及必嘉街 76-78 號	47	紅磡機利士南路 30-44 號及必嘉街 75-77 號
23	九龍城福佬村道 67-83 號	48	紅磡黃埔街 26-40A 號及必嘉街 83-85 號
24	九龍城南角道 4-6 號	49	土瓜灣土瓜灣道 68A-70C 號、下鄉道 14-16 號、麗華街 1-7 號及美華街 2-8 號
25	何文田窩打老道 74-74C 號及祐滿街 15-25 號	50	九龍城南角道 8-22 號

資料來源：《恒基兆業地產有限公司 2017 年報》，第 56 頁。

(HKBEAM) 評選為最高“白金”級別的建築物，吸引多家著名金融機構及跨國企業進駐。該項目是恒基最矚目的代表項目之一。在二線城市，集團則以中產人士漸多的省會城市及直轄市作為發展重點，“開發以住宅為主之大型發展項目”，其代表作包括長沙的恒基·凱旋門、南京的玲瓏翠谷、蘇州的水漾花城和恒基·旭輝城、西安的御錦城、徐州的恒基·雍景新城等。

在積極推進物業發展與投資同時，恒基地產更重視“以低地價成本建造可持續未來”的策略方向，重視透過參與一級土地市場的競投、收購市區舊樓重建項目，以及更改新界土地用途等方式來維持集團龐大的土地儲備。恒基地產認為：收購市區舊樓重建項目及更改新界土地用途這兩項方式，“均為行之有效擴展土地儲備途徑，既令土地來源較易掌握，兼且成本合理，可為本集團帶來長遠之發展收益”。³⁵ 在收購市區舊樓重建項目方面，回歸以來恒地仍然不遺餘力地展開，到 2017 年共擁有 50 個已購入全部或八成以上業權的項目，預計可提供約 400 萬平方呎樓面面積作出售或出租用途，總地價成本約 334 億港元，折合每平方呎樓面地價約 8,300 港元。這種低成本的增加土地方式，為恒基地產的業務發展提供客觀的利潤來源。

當然，恒基地產亦不斷從土地一級市場競投土地。2017 年 5 月，恒地就以 232.8 億港元的高價，成功投得中環金融商業核心地段的罕有地皮——中環美利道的商業項目，地盤總面積為 3.1 萬平方呎，可建樓面約為 456.5 萬平方呎。恒地副主席

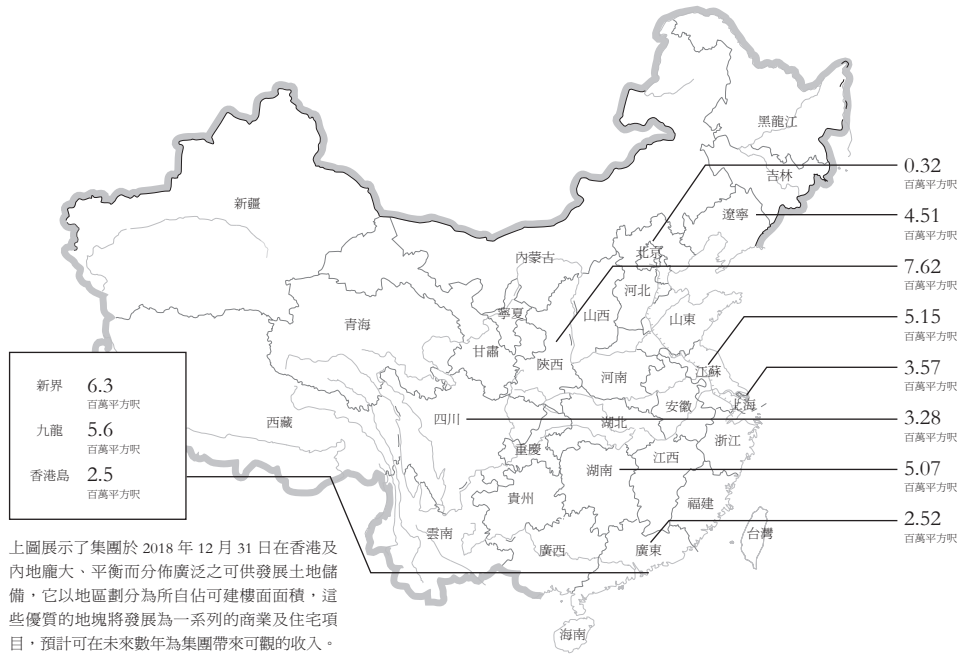


國際金融中心一期



李家誠表示：“我們會將項目打造成繼中環國際金融中心後又一標誌性的地標。”2018 年 2 月，恒地再以 159.59 億港元價格，成功購入兩塊位於啟德新九龍內地段的地皮，計劃發展為總樓面面積逾 100 萬平方呎的時尚豪華住宅。

恒基地產以地產發展和物業投資並重，並且重視以低成本維持龐大土地儲備的投資策略，為公司帶來豐厚的利潤。據統計，2018 年，恒基地產的總收入為 219.82 億港元，年度盈利為 313.72 億港元，比 10 年前的 2008 年分別增加了 62.93% 及 92.23%，年均增長率分別為 5.00% 及 6.75%。同時，恒基地產仍維持龐大的土地儲備，據統計，截至 2019 年底，恒基地產在香港及中國內地共擁有 5,640 萬平方呎土地儲備，其中，在香港有 2,450 萬平方呎；同時，在中國內地的 11 個城市，包括上海、廣州、長沙、成都、大連、南京、瀋陽、蘇州、西安等，共擁有 3,190 萬平方呎



2018 年底恒基地產在香港及內地的土地儲備分佈（資料來源：《恒基兆業地產有限公司 2018 年報》，第 3 頁。）

的土地儲備。在中國內地的土地儲備佔集團總土地儲備的 56.56%。另外，集團尚持有約 4,490 萬平方呎的新界土地儲備，為香港擁有最多新界土地的發展商。（表 7-5）

表 7-5 恒基地產經營概況

	收入 (億港元)	年度盈利 (億港元)	香港土地儲備 (百萬平方呎)	中國內地土地儲備 (百萬平方呎)	新界土地儲備 * (百萬平方呎)
2007 年	83.56	119.74	21.1	101.5	31.7
2008 年	134.92	163.20	18.4	118.8	30.4
2009 年	146.95	174.13	19.8	151.4	32.8
2010 年	70.92	156.38	21.3	156.9	40.6
2011 年	151.88	173.63	21.1	158.1	41.9
2012 年	155.92	203.25	20.9	147.9	42.8
2013 年	232.89	160.56	24.6	143.9	42.5
2014 年	233.71	169.40	23.8	135.9	44.5
2015 年	263.41	218.74	24.4	126.9	45.0
2016 年	255.68	221.86	24.1	101.1	44.8
2017 年	279.60	311.65	24.5	42.9	44.9
2018 年	219.82	313.72	24.7	38.8	45.6
2019 年	241.84	170.43	24.5	31.9	44.9

* 以自佔土地面積計算
資料來源：歷年《恒基兆業地產有限公司年報》

» 多元化的策略性投資與業務發展

恒基地產業務模式中的“三大業務支柱”，除了以物業發展和物業投資之外，第三個支柱就是“策略投資”，即透過集團持有控制股的 6 家上市公司——恒基地產、中華煤氣、港華燃氣、美麗華酒店、香港小輪及恒基發展，推進多元化業務。

其中，中華煤氣是香港歷史最悠久的大型公用事業機構之一，其核心業務為生



港華燃氣在內地的儲氣罐
（香港《文匯報》提供）



產、輸配及營銷煤氣，同時亦銷售煤氣爐具及提供全面的售後服務。截至 2018 年底，中華煤氣在香港的供氣網絡管道全長超過 3,600 公里，服務約 190 萬戶住宅及工商業客戶。2006 年以後，中華煤氣透過旗下的港華燃氣，大舉進軍內地市場，發展燃氣項目，至 2019 年底，中華煤氣與港華燃氣在內地發展的項目，總數已超過 265 個，遍佈 26 個省、自治區和直轄市，包括天然氣上、中、下游項目、環保能源、能源高效應用、水務、廢品處理，以及電訊等。港華燃氣已發展成為內地領先的城市管道燃氣營運商，並形成了以終端服務體系為核心，涵蓋燃氣精製、倉儲、輸配、銷售和城市燃氣管網建設等完善的運行體系。

在新興環保能源開發和利用方面，中華煤氣透過全資附屬公司易高環保投資，主要從事航空燃油儲存庫設施、專用液化石油氣汽車加氣站，及垃圾堆填區沼氣應用等業務；在內地則在山西晉城、江蘇張家港、內蒙古鄂爾多斯市從事多項新興環保能源開發和利用。在電訊業，集團透過全資附屬公司名氣通電訊，主要業務包括網絡連接、數據中心及智慧雲端，該公司於 2007 年開始將業務拓展至內地，現已在內地成立 15 家合資公司。目前，名氣通在香港及內地投資建有 7 座符合 TIA-942 Rated 3+ 級國際建築標準的大型數據中心，分別位於山東濟南、遼寧大連、廣東東莞及黑龍江哈爾濱等地，組成互聯互通的數據中心網絡，可容納高達 1.6 萬多個機

櫃。此外，中華煤氣還透過旗下的華衍水務有限公司、卓誠工程有限公司、卓度科技有限公司等，在內地分別從事水務、建設配水庫及抽水站、設計製造智能燃氣錶及相關系統等業務。

恒基地產持有 48.12% 股權的美麗華酒店，為香港一家具領導地位的酒店企業，其經營的核心業務包括酒店及服務式公寓、物業管理、餐飲及旅遊等。美麗華擁有及管理多間酒店和服務式公寓，包括旗艦店 The Mira Hong Kong 及問月酒店。2008 年完成創意工程後，The Mira Hong Kong 已成為聳立於尖沙咀區心臟地帶的高級酒店。近年來，美麗華酒店完成了旗下四大物業——美麗華商場、Mira Mall、美麗華大廈及 The Mira Hong Kong 的軟硬體優化及策略性整合，並於 2017 年 6 月 2 日起命名為“Mira Place”（美麗華廣場），在尖沙咀黃金購物消費區建立了面積達 120 萬平方呎的一站式綜合購物樞紐。此外，美麗華透過旗下的國金軒、翠亨邨等提供中菜餐飲業務，透過美麗華旅遊為客戶提供前往世界各地的旅行團及預訂機票、酒店、郵輪假期、自遊行套票等服務。



表 7-6 2019 年度恒基地產控股的上市公司經營概況（單位：億港元）

上市公司名稱	經營的主要業務	營業額	股東應佔利潤	總資產減流動負債
中華煤氣	在中國及香港提供管道燃氣、新興環保能源、水務、信息科技、電訊、工程服務及其他相關設施等業務	406.28	69.66	1,143.03
港華燃氣	從事燃氣業務投資、開發和營運管理的專業化燃氣投資管理	129.24	13.08	381.95 （總資產）
美麗華酒店	酒店、服務式公寓業務以及餐飲業務	30.62	12.88	206.00
香港小輪	地產發展、物業投資、渡輪、船廠及相關業務	2.99	1.36	61.99
恒基發展	經營百貨、超市業務	17.07	0.62	19.20
陽光房地產基金	擁有及投資於可提供收入之香港寫字樓及零售物業	8.51	17.76 （經營溢利）	208.06 （總資產）

資料來源：恒基地產集團旗下各香港上市公司 2019 年報

恒基地產持有 33.41% 股權的香港小輪，業務轉型後主力從事物業發展及投資業務，以充份發揮公司擁有的土地資源的效益。公司先後發展或投資的物業包括港灣豪庭、亮賢居、嘉賢居、新港豪庭等。此外，香港小輪還從事渡輪、船廠及相關業務，渡輪業務主要透過旗下的香港油麻地小輪經營，包括危險品車輛渡輪服務、觀光遊覽船及燃油貿易等。集團位於青衣北的船廠，主要提供船舶維修保養服務及土木工程服務。該船廠擁有一座全港最大及最先進的同步升降船排，具有起重 3,000 噸重量之能力，能夠起重各類船隻，包括工作船、渡輪及遊艇等。另外，公司透過旗下附屬公司經營“洋紫荊維港遊”，即將集團的汽車渡輪變身為色彩爛漫的多功能觀光船，並提供海上食肆、酒吧及娛樂表演等服務，成為觀賞香港夜景的最佳選擇之一。

至於恒地兩次私有化均沒有成功的恒基發展（2005 年曾再次提出私有化，但同樣遭遇滑鐵盧），業務轉型初期主要是持有浙江杭州錢江三橋的 60% 權益。其後，這條公路出現收費爭議，恒基發展在 2012 年 3 月 20 日起不確認入公司賬目內。截至 2014 年 6 月止的半年度，恒基發展並無錄得營業額，行政費用 500 萬港元，業績轉盈為虧，損失 900 萬港元。2014 年 9 月，恒基發展獲控股股東恒基地產注入千色店業務，總代價為 9.345 億港元。千色店創辦於 1989 年，先後在荃灣、屯門、元朗、馬鞍山、將軍澳、大角咀 6 個人口稠密之住宅社區開設百貨公司，2006 年正式命名為“千色 Citistore”。恒基發展收購“千色 Citistore”後，專注香港百貨公司業務發展。2018 年 5 月，恒基發展以 3 億港元價格，收購日本第二大便利商店營運商 FamilyMart UNY 控股公司在香港的零售業務，包括擁有及營運多間名為“APITA”、“UNY”（生活創庫）、“PIAGO”及“私と生活”的百貨公司、超級市場及折扣店，進一步鞏固其在百貨零售業務的地位。

» “亞洲股神”李兆基部署交班

1998 年，即香港回歸翌年，恒基集團主席李兆基已步入 70 週歲的“古稀之年”。回歸前，李兆基就有“密底算盤”之稱，回歸後更成為香港社會聞名的“亞洲股神”。

新世界：多元、跨境發展的大集團

新世界創辦人鄭裕彤早年從周大福的珠寶業起家，其後透過家族控股旗艦周大福控股，創辦了新世界發展。到 1997 年回歸時，旗下業務已從珠寶、地產擴展到物業、基礎建設、服務和電訊等多元化業務範疇。回歸後，受到亞洲金融危機的衝擊，新世界發展的純利從 1997 年度的 53.12 億港元下跌至 2001 年度的 2.21 億港元，4 年間跌幅高達九成五以上。在此期間，新世界積極致力發展新科技及電訊業務，由於擴張過快，造成鉅額虧損，負債一度高達超過 100 億港元。為了減輕負債，2001 年 5 月，新世界被迫將旗下鄭裕彤最引以為傲的資產之一——位於尖沙咀東部海濱的麗晶酒店，以 26.98 億港元出售給英國巴斯集團（Bass Hotel & Resort）。及至 2013 年度，新世界仍虧損高達 48.11 億港元，對此，新世界發展董事總經理鄭家純在年報中表示：“對本集團來說，2003 財政年度實在是困難重重的一年。”“業績未如理想，主要起因於樓市下滑、2003 年第 2 季度爆發非典疫症和香港經濟持續低迷，集團為物業項目和其他投資計提撥備，拖低業績表現：集團的物業發展項目和酒店項目錄得物業銷售虧損和減值撥備達 42.15 億港元，電訊、媒體和科技業務因為發展和推廣費用及撥備，亦錄得 11.25 億港元虧損。”⁹⁵ 在這期間，新世界為了扭轉虧損，除了出售旗下資產外，亦積極展開集團的業務和架構重組工作。

» 多元發展：以地產、基建、酒店、百貨、珠寶為核心業務

回歸之初，鄭裕彤家族透過家族控股公司——周大福控股共持有兩家公司，上市公司新世界發展及私人公司周大福珠寶。其中，新世界發展持有 3 家上市公司，



2004 年 12 月 15 日，李兆基宣佈成立私人公司——兆基財經企業公司，公司 5 名董事中，除了李兆基，還有其兒子李家傑及李家誠，妹妹馮李煥瓊及恒基副主席林高演等，專門管理家族分散在全球高達 500 億港元的投資。該公司在李兆基的帶領下，業績彪炳。其間，他先後斥鉅資大量購買在香港上市的內地央企股票，包括中國網通、中國人壽、中國財險、中國電力、中國石油、中海集運、平安保險、交通銀行、中遠控股、神華能源、建設銀行等。李兆基於 2003 年 12 月以每股 3.59 港元購入的中國人壽股份，到 2006 年已升至每股 19 港元，單是中國人壽這隻股票已獲得 67 億港元利潤。兆基財經成立的短短兩年間，公司的資產由 500 億港元增加到 1,000 億港元，翻了一番。李兆基因而榮膺“亞洲股神”之稱。不過，2008 年全球金融海嘯爆發後，兆基財經受到衝擊，資產一度減少。

2011 年 9-10 月，恒基地產主席李兆基一口氣辭掉旗下 33 家香港附屬公司的董事職位，其中八成的附屬公司交由次子李家誠續任董事。當時，恒基地產發言人稱，這是為了精簡附屬公司的董事局架構，屬於一般日常的商業安排。不過，外界將其視為李兆基退隱的先兆。2014 年 6 月，李兆基再退任美麗華酒店主席職位，由次子李家誠接任。及至 2015 年 6 月 2 日恒基發展股東大會上，李兆基被記者問到接班問題時表示，自己已 86 歲，年事已高，是時候讓下一代接班。當日，李兆基宣佈退任恒基發展主席兼董事總經理，並由次子李家誠繼任。

李兆基共有三女兩子，長子李家傑，曾在英國接受教育，1985 年加入恒基兆業地產集團，出任執行董事一職，1993 年出任恒基地產副主席及恒基中國董事長兼總裁，主力開拓內地市場，為人低調。次子李家誠，畢業於加拿大威爾弗里德·勞雷爾大學（Wilfrid Laurier University），主修經濟學，畢業後返回香港，曾在新鴻基地產工作，後協助父親打理恒基兆業業務，1993 年出任恒基地產執行董事，2005 年出任恒基地產副主席兼恒基發展副主席、美麗華酒店主席兼行政總裁、中華煤氣非執行董事，被外界視為李兆基的接班人。不過，2019 年 5 月 28 日，李兆基在恒基地產股東大會上正式辭去董事一職，並向董事會建議由其兩個兒子李家傑和李家誠出任聯席主席及總經理。換言之，兩位兒子將同時出掌李兆基的家族事業。