

董事總經理報告書

準備就緒迎接下一波增長

二零一九年財年的主要成就

二零一九年財年為本集團相當繁忙的一年。我們持續執行發展計劃，多項重要里程碑相繼達成。雖然全球經濟大幅下滑，但本人欣然報告本集團錄得港幣6,800,000,000元收益，打破歷來記錄。所有業務分部均錄得增長，主要由於現有核心業務及新收購業務的貢獻。下文載列我們的成就及重要計劃的概要：



- 我們的綜合收益創新記錄，達港幣6,800,000,000元；
- 我們完成多個項目，包括香港鑽嶺及尚澄。珀斯The Towers at Elizabeth Quay達致一個重要里程碑，並開始分期交付。新加坡Artra亦進展順利至分階段竣工，為物業銷售帶來收益。銷售廣州遠東御江豪庭(第一至第五座)以及上海君悅庭及御尚II等落成項目亦帶來物業銷售收益；
- 我們推出七個新項目，包括香港珀玥及珀爵、墨爾本West Side Place(第三座)、珀斯Perth Hub、廣州遠東御江豪庭(第五座)、倫敦Hornsey Town Hall及曼徹斯特MeadowSide(第五期)；
- 我們於二零一九年財年就預售新推出的項目產生約港幣5,800,000,000元。本集團於二零一九年三月三十一日的累計合約預售金額達港幣14,600,000,000元，創新紀錄；
- 我們進行多項土地收購，包括新加坡Holland Road、Cuscaden Road及21 Anderson Road、曼徹斯特Northern Gateway的Victoria Riverside、上海寶山區一個地塊及悉尼Union Street(由與The Star各自擁有50%權益的合營企業擁有)，以補充土地儲備並加強開發組合；
- 我們獲得Northern Gateway的總體規劃批文及黃金海岸新增樓宇的規劃批文；
- 我們的酒店業務錄得強勁收益增長。香港平均每間客房收入的增長、倫敦Dorsett City的全面營運及歐洲TWC酒店集團旗下酒店的貢獻均有助我們酒店分部增長；
- 開始動工興建多間新酒店，包括帝盛Dorsett Shepherds Bush的擴建部分及墨爾本麗思卡爾頓酒店。珀斯麗思卡爾頓酒店訂於二零二零年財年下半年啟業；
- 我們的停車場業務產生可觀的增長。澳洲的新管理合約以及英國及歐洲來自第三方以及自置停車場所帶來的收益均有所增加；
- 隨著收購TWC及我們於The Star約5%權益，博彩業務成為本集團的新收益來源。我們預期新計劃將為來年帶來更高增長；

董事總經理報告書



黃金海岸 The Star Residences – Epsilon



墨爾本 Bourke Street



布里斯本 Queen's Wharf

- 布里斯本Queen's Wharf綜合度假村項目的建造工程順利推進。拆遷工作已完成，挖掘及支撐工作正在進行中。項目已按照計劃取得重大進展；
- 我們完成重組BCG並增加兩家知名金融機構投資者為股東。業務呈現樂觀增長前景；及
- 我們增強英國及歐洲大陸管理團隊的實力。最近，我們聘請了一名資深前銀行家，出任企業發展部以及併購部主管的新設職位。

年結後：

- 我們簽訂協議以收購墨爾本Bourke Street地塊，其有潛力興建超過800個住宅單位；
- 我們在國際上推出黃金海岸The Star Residences—Epsilon；及
- 我們亦從麥格理取得一份管理合約，以管理SkyCity位於紐西蘭奧克蘭的3,300個泊車位。

董事總經理報告書

業績摘要

二零一九年財年，本集團錄得收益港幣6,842,000,000元(二零一八年財年：港幣5,831,000,000元)，較二零一八年財年上升17.3%。收益增長乃受到住宅發展項目確認較高銷售額所帶動，加上經常性收入業務受香港平均每間客房收入增長以及收購TWC的幫助而同樣表現強勁。

儘管未有從出售酒店中獲得收益(二零一八年財年：港幣320,000,000元)，我們於二零一九年財年錄得溢利淨額港幣1,714,000,000元，使我們可繼續派付高股息。

董事會對本集團的財務狀況充滿信心，建議派發末期股息每股港幣18仙。連同中期股息每股港幣4仙，年內股息總額達每股港幣22仙，派息比率為30.2%。

本集團採用漸進式股息政策，目標派息率為考慮資本開支後分派溢利淨額的30%至40%。

多年來，我們於地區業務已建立穩固的發展組合，包括於二零一九年三月三十一日後所進行的收購的總開發價值至今達港幣50,000,000,000元。該組合足夠8至10年的發展，使未來數年的收益貢獻前景明朗。

我們正繼續為組合增加新酒店，目前有15間酒店正在規劃中／建設中。我們對亞洲旅遊業潛力及酒店發展之高增長潛力繼續抱持樂觀態度。為培養客戶的忠誠度，我們的酒店分部於年內推出一項忠誠度計劃，帝盛集團旗下14間遍佈世界各地的酒店均有參與。截至二零一九年三月三十一日，該項計劃共有超過114,000名會員。



Care Park 控制中心



新加坡帝盛酒店

我們的停車場業務於去年繼續強勁增長，增加10,275個泊車位。於年內，收益持續增加至港幣720,000,000元。

就博彩業務而言，TWC賭場錄得的收益較收購前同期十一個月有所增加。於年內，我們將TWC團隊與英國業務部門進行整合。我們亦實施策略，以促使歐洲及亞洲旅客到訪我們的賭場物業，策略將持續實施至二零二零年財年。我們於The Star的投資產生良好股息收入。由於綜合用途發展項目分階段完成，預期策略性夥伴關係(包括於黃金海岸及悉尼之The Star地塊發展項目)將於未來數年產生經濟回報。

董事總經理報告書

策略性夥伴關係為本集團物業發展及酒店業務帶來協同效應，加強本集團與The Star及CTF之間既有關係。

有關財務業績之進一步詳情，請參閱「管理層討論及分析」一節。

為下一波增長作好部署

目前我們的四個增長核心支柱為住宅物業發展、酒店發展及營運、停車場業務以及隨著近期收購而新增的博彩業務。

誠如在早前的報告中所述，我們制定的「華人足跡」策略現已擴展至「亞洲足跡」策略，我們針對亞洲中產階級客戶的需求發展境外旅遊業市場，並致力滿足彼等對國際物業投資不斷增長的興趣。我們相信，該等市場板塊長遠仍有重大機遇，而我們將繼續就該等機遇採取區域化策略。

我們亦將與於合適地點擁有土地權的營運商尋求締結合作關係，以共同開發其地塊作重建或更改用途，務求提高土地資源的利用率。

除建立多元化發展項目組合以讓我們可管理不同地區市場的週期性特點外，我們將繼續為酒店及停車場等經常性現金流業務投放更多資金。

成立專門從事按揭貸款業務的BCG後，我們正物色機會於酒店及停車場等不同資產類別設立更多資產管理平台。此舉將為本集團開拓新收入來源，同時提供途徑釋放本集團物業組合內的潛在重大價值。

我們將繼續以審慎的態度為不同分部及地區分配資金，以使我們可較其他香港同業帶來更大的股本回報。我們堅信此舉可使股價表現超越大市。

資本結構及資產負債表管理

本集團秉承審慎的理財原則，持續優化其資本結構。

於年內，我們回購總值港幣52,500,000元的12,700,000股股份。於來年，我們將目標回購最多達港幣200,000,000元的股份。我們相信此舉可有助提升每股盈利，亦可運用透過酒店組合潛在價值而釋出的資金。

於年內，我們亦完成一系列重大貸款融資，包括為West Side Place(第一及第二座)提供的建設貸款660,000,000澳元、本集團無抵押俱樂部貸款港幣1,500,000,000元、Holland Road發展項目貸款417,000,000新加坡元及帝盛再融資俱樂部貸款港幣2,300,000,000元。

於二零一九年三月三十一日，本集團的現金及流動資金狀況為港幣7,100,000,000元(於二零一八年三月三十一日為港幣8,100,000,000元)。此外，本集團未提取銀行融資為港幣9,000,000,000元，另有8項酒店資產不附帶產權負擔，其資本價值為港幣5,000,000,000元。如需要更多流動資金，該等酒店資產可用作取得進一步銀行借貸的抵押品。

於二零一九年三月三十一日，淨資產負債比率(經調整未於資產負債表中顯示的酒店重估盈餘港幣17,838,000,000元)為45.4%。資產負債表在不會重大影響本集團信貸評級的情況下適當提升淨資產負債比率。資金已調配用作土地儲備以及於博彩及按揭融資的新業務投資。

董事總經理報告書

企業管治及企業社會責任

本集團堅信高標準的企業管治乃促進可持續發展的關鍵一環。我們積極與投資者進行溝通，且向其提供高透明度的環境。本集團在加強其投資者關係職能以及提升企業管治水平及企業社會責任所作的努力獲得認可，於年內屢獲國際獎譽。

部分獎項包括：

- 於《亞洲金融》雜誌「2019年度亞洲最佳公司」評選中榮獲七項大獎，包括「香港地區最佳中型企業」
- 於「第二屆中國卓越IR評選」中榮獲「最佳案例獎」
- 於「2018年財資企業大獎」評選中榮獲鉑金獎
- 於「第八屆亞洲卓越大獎2018」榮獲三項大獎，包括「香港最佳投資者關係公司」獎項
- 於「2018年第四屆香港投資者關係大獎」榮獲五項大獎，包括「最佳投資者關係企業」、「最佳投資者關係企業—企業交易」、「最佳投資者會議」以及「最佳數碼投資者關係」



本集團繼續致力加強各方面的企業社會責任，並將透過向股東及投資者披露資料和提供管理機會保持高透明度。

展望

儘管全球經濟環境不明朗，惟本集團的多元化業務組合可減輕過度集中的風險，而我們的區域化及資本重新分配策略使我們可繼續從不同市場的週期性特點中獲益。

由於截至二零一九年三月三十一日的預售已接近港幣15,000,000,000元，加上有多個在建新酒店項目，業務收益增長於未來數年依然顯著。

我們近期於曼徹斯特、上海及墨爾本進行的土地收購以及於澳洲與The Star訂立的合營安排加強了我們的發展組合。

董事總經理報告書

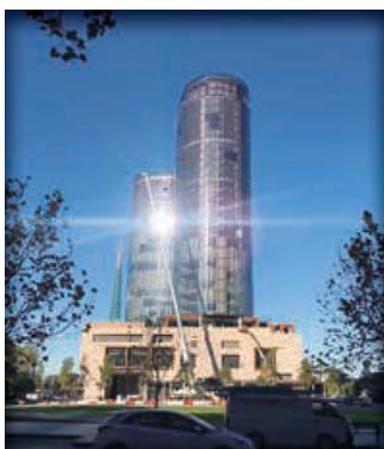
於二零二零年財年，我們計劃推出以下新住宅項目：

- 黃金海岸The Star Residence(第二座)－Epsilon(已推出)
- 布里斯本Queen's Wharf(住宅大廈第四座)
- 曼徹斯特Northern Gateway－Addington Street
- 倫敦Consort Place
- 新加坡Holland Road及Cuscaden Road
- 香港沙田嶺
- 墨爾本Bourke Street

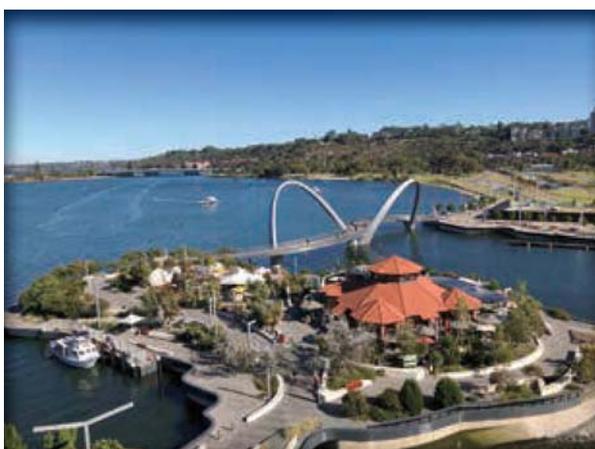
該等項目的總開發價值合共為港幣22,700,000,000元(應佔總開發價值為港幣15,400,000,000元)。

就經常性現金流業務而言，我們預期增長來源為各間新酒店及TWC於整個年度之貢獻以及停車場業務的自然增長。

去年香港經濟復甦強勁，預期酒店分部將繼續受惠於亞洲旅遊市場的增長。此外，我們預計新增客房將於短期及長遠未來帶動該分部收益增長。我們在澳洲、英國及馬來西亞有15間新酒店正處於不同發展階段，共有3,235間客房。珀斯麗思卡爾頓酒店計劃於二零一九年第四季啟業，並將自二零二零年財年起為酒店收益增長作出貢獻。



珀斯麗思卡爾頓酒店



珀斯 The Towers at Elizabeth Quay 的景觀

董事總經理報告書

於上海，在收購錦秋花園之租賃土地後，我們正計劃在中國內地發展長租公寓業務。

去年，我們的停車場分部主要透過自然增長實現強勁增長。於二零一九年三月三十一日，我們有494個停車場，共99,143個泊車位，較二零一九年財年年初增加10,275個泊車位。我們預期該趨勢於來年將持續。

我們於捷克博彩業務上實施一系列新措施以增加人流。該等措施包括引入亞洲形式的百家樂及撲克牌等新博彩類別、擴展市場營銷方式及加大交互銷售力度。我們有意利用於亞洲的聯繫並借助TWC平台擴展賭場博彩業務。我們預期該等措施將可為來年帶來正面業績。



捷克共和國 Ceska 賭場



捷克共和國 Route 59 賭場

就布里斯本Queen's Wharf而言，拆卸及備置工作已告完成，現正進行下一發展項目階段(包括挖掘及地基工程)。位於布里斯本商業中心區的世界級綜合度假村將包括一間賭場、四間世界級酒店(包括一間帝盛酒店)及一間購物中心。第一階段(包括賭場)目前預期於二零二三年財年開業。該發展項目預期為本集團提供強勁而穩定的現金流來源。

我們的按揭貸款平台BCG自其於二零一六年成立後已持續錄得增長。該業務目前主要向非居民(或有海外收入的居民)提供有抵押貸款融資，於北京、香港、吉隆坡、墨爾本、新加坡及上海均設有辦事處。於二零一九年三月三十一日，其貸款額達617,000,000澳元。該業務與我們國際物業發展業務發揮協同效應，而我們認為該業務擁有理想的發展前景。

值得注意的是，本集團除透過其業務活動產生價值外，亦透過酒店資產發展項目產生重大價值。基於我們所採納的會計準則，該價值未有於資產負債表上記錄或顯示。於二零一九年三月三十一日，酒店組合之重估盈餘約為港幣17,800,000,000元。為獲取該等酒店資產的價值及釋放出過往年間累計的盈餘，我們將加以利用該等物業的市場價值或作出選擇性出售，或該兩種方法一併採納。

我們的長遠目標為透過優化資本結構及重新分配資本提高股本回報。本集團將繼續採取審慎態度管理其資產負債表，以保障其優質信貸評級。

董事總經理報告書

總括而言，我們的策略方向維持不變。我們的核心策略為透過實踐「亞洲足跡」而尋求可持續增長。我們旨在成為向亞洲中產階層提供海外物業投資、酒店及娛樂服務方面的領導者。我們計劃透過以下方式達成目標：

- 透過加強當地執行團隊實力深化地區多元化發展
- 專注發展具有高人口或旅遊增長潛力的城市
- 從近期於賭場博彩業務的投資中探索協同效應
- 將「亞洲足跡」策略拓展以把握亞洲中產階層日增的影響力
- 採納審慎的財務管理政策，透過積極重新分配資本優化資本結構，以創造更高股本回報

本人對本集團的未來深感樂觀，並對本集團下一階段的發展充滿期盼。

孔祥達

董事總經理