



管理層討論及分析



布里斯本 Queen's Wharf

財務回顧

1. 溢利及虧損分析

本公司於二零二零年財年之綜合收益約為港幣7,500,000,000元，較二零一九年財年增加8.9%，主要受住宅物業銷售確認的巨額收益所帶動。毛利(扣除酒店、停車場及博彩資產折舊前)(「經調整毛利」)為港幣2,600,000,000元，而二零一九年財年則為港幣3,000,000,000元。本集團之收益及毛利明細如下：

	物業發展 港幣千元	酒店業務 及管理 港幣千元	停車場 業務及 設施管理 港幣千元	博彩業務 港幣千元	其他 港幣千元	總計 港幣千元
二零二零年財年						
收益	4,834,976	1,345,534	759,782	271,223 ⁽ⁱ⁾	239,089	7,450,604
毛利	1,404,126	402,320	100,776	146,282	205,848	2,259,352
折舊	-	322,352 ⁽ⁱⁱ⁾	28,015 ⁽ⁱⁱ⁾	14,160	-	364,527
經調整毛利	1,404,126	724,672	128,791	160,442	205,848	2,623,879
經調整毛利率	29.0%	53.9%	17.0%	59.2%	86.1%	35.2%
二零一九年財年						
收益	3,811,236	1,817,622	720,458	259,296 ⁽ⁱ⁾	233,707	6,842,319
毛利	1,356,154	791,162	115,711	145,323	201,249	2,609,599
折舊	-	344,383	34,776	17,916	-	397,075
經調整毛利	1,356,154	1,135,545	150,487	163,239	201,249	3,006,674
經調整毛利率	35.6%	62.5%	20.9%	63.0%	86.1%	43.9%

附註：

(i) 經扣除二零一九年財年及二零二零年財年的博彩稅分別為港幣88,000,000元及港幣89,000,000元。

(ii) 未包括香港財務報告準則第16號下租賃物業之折舊。



管理層討論及分析

物業銷售收益於二零二零年財年約為港幣4,835,000,000元，較二零一九年財年增加26.9%。有關增加二零二零年財年所確認之收益的主要項目為香港傲凱及珀玥、珀斯The Towers at Elizabeth Quay及新加坡Artra。二零二零年財年之毛利錄得約港幣1,404,000,000元，按年增長3.5%。然而，經調整毛利率由二零一九年財年的35.6%下跌至二零二零年財年的29.0%，主要由於以下因素的合併影響所致：(i)本集團上海及廣州項目已確認收益減少，而該等項目的毛利率一般較本集團其他地方項目為高及(ii)The Towers at Elizabeth Quay的毛利率較低，而其大部分單位已於二零二零年財年交付。

受到旅遊業及全球商務流量大幅放緩以及本集團於本財政年度後期暫時關閉若干酒店業務的影響，於二零二零年財年，酒店業務及管理之收益較去年下降26.0%至約港幣1,346,000,000元。於二零二零年財年，本集團酒店業務之經調整毛利率下降至53.9%，二零一九年財年為62.5%，乃由於世界各地的整體酒店平均房租及整體入住率均有所下調。

於二零二零年財年，停車場業務及設施管理之收益按年微升5.5%至港幣760,000,000元。於二零二零年財年錄得經調整毛利約為港幣129,000,000元。於二零二零年財年，本集團擁有或管理之停車場組合額外增加7,553個泊車位。

於二零二零年財年，博彩業務之收益按年微升4.6%至約港幣271,000,000元（扣除博彩稅）。收益提高主要由於二零二零年財年TWC的博彩業務第一次作出全年收益貢獻（儘管受二零二零年三月部分停業所影響），而於二零一九年財年則只有11個月的收益貢獻，且收益被The Star股息減少所抵銷。

本集團於二零二零年財年之整體表現主要受銷售物業之強勢表現所支持。然而，除自二零二零年財年上半年香港出現社會動盪阻礙香港酒店營運外，自二零二零年二月2019冠狀病毒病爆發後，本集團之經常性收入業務亦蒙受打擊。本集團若干酒店及博彩業務被迫暫時關閉，無法避免影響本集團的經常性收入業務。此外，於二零二零年財年，投資物業公平值的不利變動達港幣21,000,000元、融資成本增加，加上因珀斯麗思卡爾頓酒店及吉隆坡J-Hotel by Dorsett等新酒店所增加的開業成本，令整體表現更雪上加霜。

基於以上因素，於二零二零年財年，股東應佔溢利約為港幣366,000,000元。該數額較二零一九年財年港幣1,714,000,000元大幅減少78.7%，二零一九年財年數額包括投資物業公平值收益港幣673,000,000元、有關BCG股權之出售收益港幣52,000,000元及以折讓價收購TWC產生之一次性收益港幣108,000,000元。

二零二零年財年之經調整現金溢利⁽ⁱ⁾約為港幣842,000,000元，較二零一九年財年錄得之港幣1,457,000,000元減少42.2%。

附註：

- (i) 經調整現金溢利以本公司股東應佔純利調整投資物業的公平值變動，加折舊及攤銷開支，減以折讓價收購TWC而確認之收益計算。金額已就少數股東權益作出調整。



2. 流動資金、財務資源及資產負債淨額

下表載列本集團於二零二零年三月三十一日之銀行及現金結餘、投資證券(基於有關證券易於套現，被視為現金等值項目)、銀行貸款及借貸以及權益。

綜合財務狀況表	於二零二零年 三月三十一日 港幣百萬元	於二零一九年 三月三十一日 港幣百萬元
銀行貸款、票據及債券		
一年內到期 ⁽ⁱ⁾	6,506	4,236
一至兩年內到期	8,297	4,146
兩至五年內到期	8,264	12,799
五年以上到期	393	167
銀行貸款、票據及債券總額	23,460	21,348
投資證券	3,027	4,422
銀行及現金結餘 ⁽ⁱⁱ⁾	3,040	2,648
流動資金狀況	6,067	7,070
負債淨額 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	17,393	14,278
總權益賬面值 ^(iv)	14,314	13,632
加：酒店重估盈餘 ^(v)	16,348	17,838
經調整權益總額	30,662	31,470
淨資產負債比率(負債淨額與經調整權益總額比例)	56.7%	45.4%
負債淨額與經調整資產總值比例 ^(vi)	29.9%	25.1%

附註：

(i) 包括約港幣909,000,000元之金額，儘管該筆款項毋須於一年內償付，惟由於相關銀行及／或金融機構可酌情要求即時還款，故已列作一年內到期之負債。

(ii) 該金額指有限制銀行存款、金融機構存款以及銀行結餘及現金之總額。

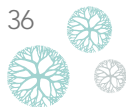
(iii) 負債淨額指銀行貸款、票據及債券總額減投資證券、銀行及現金結餘。

(iv) 包括永續資本票據。

(v) 不包括新開幕且按成本計值之珀斯麗思卡爾頓酒店及吉隆坡J-Hotel by Dorsett。

(vi) 經調整資產總值包括酒店資產重估盈餘。

為更有效管理本集團之流動資金狀況，本集團之財務營運將部分現金調撥至有價及流通投資證券。綜合財務狀況表所示之投資證券主要指定息證券及定息基金投資、投資於The Star之上市股份(本集團有意長期持有該等股份)以及投資於由BCG(本集團擁有50.66%股權之實體)所管理之按揭組合之信託所發行之票據。



管理層討論及分析

於本年度，本集團根據擔保中期票據計劃發行360,000,000美元的永續資本票據，初步分派率為7.375厘。永續資本票據所得款項有助本集團維持穩健的財務狀況及良好的流動資金狀況。

於二零二零年三月三十一日，本集團之流動資金狀況約為港幣6,100,000,000元。根據於二零二零年三月三十一日之獨立估值評估，就未確認酒店重估盈餘約港幣16,348,000,000元⁽ⁱ⁾進行調整，並計入永續資本票據，本集團於二零二零年三月三十一日之經調整權益總額約為港幣30,662,000,000元。於二零二零年三月三十一日，本集團之淨資產負債比率維持於56.7%之穩健水平。本集團將繼續採取保守的方式，以維持靈活及穩定的財政狀況。

	於二零二零年 三月三十一日 港幣百萬元	於二零一九年 三月三十一日 港幣百萬元
本公司票據	3,548	3,509
無抵押銀行貸款	3,380	2,809
有抵押銀行貸款		
— 物業發展及投資	7,589	7,536
— 酒店業務及管理	7,292	6,008
— 停車場業務及設施管理	629	556
— 博彩業務	93	94
— 其他	929	836
銀行貸款、票據及債券總額	23,460	21,348

於二零二零年三月三十一日，本集團未提取之銀行融資約為港幣6,000,000,000元，其中約港幣2,900,000,000元與建築/開發設施有關，而餘額約港幣3,100,000,000元則用作本集團之一般企業用途。未動用銀行融資連同本集團即將完成之物業發展項目確認之預售金額讓本集團處於穩健財務狀況，不但可為其現有業務及營運提供資金，亦可用作未來擴展業務。

附註：

(i) 不包括新開幕且按成本計值之珀斯麗思卡爾頓酒店及吉隆坡J-Hotel by Dorsett。



年結日後，多項融資獲鎖定，包括布里斯本Queen's Wharf綜合度假村之1,600,000,000澳元(港幣7,600,000,000元)融資、墨爾本West Side Place第2期之648,000,000澳元(港幣3,097,000,000元)融資。本集團亦就啟德買地及工程的貸款與多間銀行預先商討再融資。



布里斯本Queen's Wharf



香港啟德發展項目全景

此外，本集團於二零二零年三月三十一日共有7間酒店資產不附帶產權負債，該7間酒店於二零二零年三月三十一日之資本價值約為港幣4,000,000,000元。本集團有未售住宅單位、零售資產及商業資產等其他資產不附帶產權負債。於有需要時，此等資產可用作進一步銀行借貸之抵押品，為本集團提供額外流動資金。



管理層討論及分析

3. 外匯管理

於二零二零年財年整體而言，本集團來自非香港業務之貢獻受外幣兌港幣之顯著不利變動所影響。下表闡述港幣兌本集團主要營運國家當地貨幣之匯率：

匯率	於二零二零年 三月三十一日	於二零一九年 三月三十一日	變動
港幣兌澳元	4.78	5.56	(14.0%)
港幣兌人民幣	1.09	1.17	(6.8%)
港幣兌馬幣	1.79	1.92	(6.8%)
港幣兌英鎊	9.57	10.20	(6.2%)
港幣兌捷克克朗	0.31	0.34	(8.8%)
港幣兌新加坡元	5.44	5.79	(6.0%)
平均匯率於	二零二零年 財年	二零一九年 財年	變動
港幣兌澳元	5.17	5.78	(10.6%)
港幣兌人民幣	1.13	1.21	(6.6%)
港幣兌馬幣	1.86	1.98	(6.1%)
港幣兌英鎊	9.89	10.61	(6.8%)
港幣兌捷克克朗	0.33	0.36	(8.3%)
港幣兌新加坡元	5.62	5.88	(4.4%)

本集團採取的做法為非香港業務的投資，均以該等投資所在國家的本地貨幣借貸進行對沖。上述貨幣走勢對二零二零年財年股東應佔本集團溢利之影響分析如下：

於二零二零年財年，股東應佔本集團溢利增加(假設以下貨幣兌港幣之匯率於期內維持不變)：

	港幣百萬元
澳元	9.0
人民幣	7.2
馬幣	0.7
英鎊	3.5
捷克克朗	0.8
新加坡元	8.7
影響總計	29.9

外幣變動亦對本集團之資產負債表狀況產生影響。由於本集團非香港業務之資產淨值因綜合列賬而換算為港幣，故外幣變動將會影響該等資產淨值之港幣等值，從而影響本集團之資產淨值狀況。假設於二零二零年財年匯率維持不變，本集團於二零二零年三月三十一日之資產淨值(減永續資本票據)將增加港幣1,665,000,000元。

4. 每股資產淨值

	於二零二零年 三月三十一日 港幣百萬元	於二零一九年 三月三十一日 港幣百萬元
本公司股東應佔權益	11,119	13,413
加：酒店重估盈餘 ⁽ⁱⁱ⁾	16,348	17,838
本公司股東應佔資產淨值	27,467	31,251
已發行股份數目(百萬股)	2,369	2,352
每股資產淨值	港幣11.59元	港幣13.29元

根據獨立估值所作的評估就於二零二零年三月三十一日酒店資產重估盈餘約港幣16,348,000,000元⁽ⁱⁱ⁾作出調整後，本公司股東應佔資產淨值約為港幣27,467,000,000元。於二零二零年三月三十一日，本公司每股資產淨值約為港幣11.59元。

附註：

(i) 於二零二零年三月三十一日。

(ii) 不包括新開幕且按成本計值之珀斯麗思卡爾頓酒店及吉隆坡J-Hotel by Dorsett。

5. 資本開支

本集團之資本開支包括用於收購、開發及翻新酒店物業、廠房及設備以及投資物業之開支。

於二零二零年財年，本集團之資本開支約為港幣4,985,000,000元，主要歸因於(i)就香港啟德的商業項目收購土地；(ii)就上海的長期住宅租賃項目收購土地；(iii)與AMTD聯合收購Oakwood Premier AMTD Singapore酒店；(iv)墨爾本帝盛酒店及墨爾本麗思卡爾頓酒店開發項目；及(v)就於新加坡Artra之零售業務及於澳洲各地之酒店的持續資本開支。資本開支乃透過結合借貸及內部資源兩者撥付。



管理層討論及分析

6. 資本承擔

本集團持續密切審視其資本承擔，並尋求優化其投資及開支。

	於二零二零年 三月三十一日 港幣百萬元	於二零一九年 三月三十一日 港幣百萬元
就下列項目已訂約但未於綜合財務報表中作出撥備之資本開支：		
收購、開發及翻新酒店物業	1,187	878
向BCG提供信貸融資之承擔	94	65
其他	17	28
	1,298	971

7. 近期發展

本集團已設立新的保管箱業務遠東保庫，其首個銷售點預期於二零二零年第三季度在香港投入服務，提供約4,500個保管箱。該業務有望自二零二一年財年起為我們的經常性收入來源作出貢獻。除提供24小時全天候保安外，遠東保庫透過結合實體及生物認證技術，在傳統保管庫服務上引進人臉識別、掌靜脈識別及實時二維條碼等的最新智能保安技術。

**FarEast
Vault 遠東保庫**

本集團已宣佈一項舉措，尋求將位於澳洲、新加坡、馬來西亞及英國的若干酒店資產獨立上市（「分拆上市計劃」），以釋放其酒店組合的巨大潛在價值及將資本循環投資。董事會相信分拆上市計劃（如進行）將會（其中包括）：(i)為本集團建立一個專責酒店資產之資產管理平台，從而讓本集團獲得新收入來源；(ii)釋放及變現本集團酒店物業之價值及使本集團得以將資本循環投資；及(iii)利用分拆實體進行更多積極之第三方酒店收購事項。鑒於當前的市況，本集團已延緩執行交易，直至前景有所改善。

本集團目前正在商討收購EH產業信託管理人及EH受託人一經理之70%股權。EH產業信託管理人目前管理在新加坡上市的Eagle Hospitality REIT，其於美國擁有18項酒店資產組合（其中17項為永久業權）。本集團現正根據商討結果檢討分拆上市計劃。於任何情況下，該項潛在交易與本集團為酒店資產建立產業信託平台之既定策略一致。

本集團亦積極評估出售個別酒店或將酒店重建為住宅單位，以釋放資產組合的價值。



墨爾本West Side Place之景觀

業務回顧

1. 物業分部

本集團物業分部包括物業發展及物業投資。

物業發展

本集團擁有多元化之住宅物業發展項目組合，項目遍佈澳洲、中國內地、香港、新加坡、馬來西亞及英國，皆側重於大眾住宅市場。我們強勁的地區多元化發展降低波動性，使我們可善用不同物業週期所帶來之優勢。為了在多個市場進行物業發展，本集團已於該等市場各自成立實力雄厚之當地團隊。我們於當地設立據點可讓本集團識別趨勢及物色最具吸引力之機遇。本集團亦積極尋求與物業業主共同進行重建的機會，其中一個例子為與The Star的夥伴關係。該等土地收購策略令本集團發展項目享有相對較低的土地成本基礎並在土地儲備策略中持有較少閒置資金。

於二零二零年三月三十一日，本集團發展中住宅物業之應佔累計預售總值約為港幣12,200,000,000元。有關預售所得款項於相關項目落成前不會在本集團之綜合收益表中反映。下表列示於二零二零年三月三十一日，本集團發展中住宅物業之累計預售總值明細。



管理層討論及分析

發展項目	位置	應佔預售 港幣百萬元	實際／預計落成 之財政年度
West Side Place(第一座及第二座)	墨爾本	4,286	二零二一年財年
West Side Place(第三座)	墨爾本	2,033	二零二三年財年
West Side Place(第四座)	墨爾本	2,149	二零二三年財年
Queen's Wharf Residences(第四座)	布里斯本	1,007	二零二四年財年
Perth Hub	珀斯	351	二零二二年財年
The Star Residences(第一座)	黃金海岸	378	二零二三年財年
The Star Residences — Epsilon(第二座)	黃金海岸	269	二零二四年財年
Aspen at Consort Place	倫敦	604	二零二四年財年
Hornsey Town Hall	倫敦	198	二零二二年財年
MeadowSide(第二期及第三期)	曼徹斯特	389	二零二二年財年
MeadowSide(第五期)	曼徹斯特	129	二零二一年財年
Artra	新加坡	366 ⁽ⁱ⁾	二零二一年財年
Cuscaden Reserve	新加坡	7	二零二三年財年
Dorsett Place Waterfront Subang	梳邦再也	72 ⁽ⁱ⁾	二零二四年財年
總計		12,238	

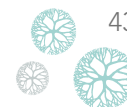
附註：

(i) 不包括直至二零二零年三月三十一日已確認為收益之已訂約預售。

於二零二零年三月三十一日，本集團於不同地區正處於不同發展階段之住宅物業發展項目之預期應佔開發總值約為港幣51,600,000,000元。



倫敦金絲雀碼頭Aspen at Consort Place之The North Pole



管理層討論及分析

本集團目前之開發組合詳情列示如下：

發展項目	應佔 可售樓面 面積 ⁽ⁱ⁾ 平方呎	應佔 預期開發 總值 ⁽ⁱⁱⁱ⁾ 港幣百萬元	狀況／ 預計推出	預計落成之 財政年度
開發組合				
墨爾本				
West Side Place				
— 第一座及第二座	1,078,000	4,555	已推出	二零二一年財年
— 第三座	518,000	2,162	已推出	二零二三年財年
— 第四座	621,000	2,571	已推出	二零二三年財年
Bourke Street	590,000	2,562	二零二一年財年	二零二五年財年
珀斯				
Perth Hub	230,000	744	已推出	二零二二年財年
布里斯本				
Queen's Wharf Residences ⁽ⁱⁱⁱ⁾				
— 第四座	253,000	1,406	已推出	二零二四年財年
— 第五座	269,000	1,496	規劃中	規劃中
— 第六座	269,000	1,496	規劃中	規劃中
黃金海岸				
The Star Residences ^(iv)				
— 第一座	98,000	430	已推出	二零二三年財年
— 第二座—Epsilon	109,000	501	已推出	二零二四年財年
— 第三座至第五座	374,000	1,591	規劃中	規劃中
香港				
沙田嶺	84,000	1,671	二零二一年財年	二零二一年財年
倫敦				
Aspen at Consort Place	390,000	3,969	已推出	二零二四年財年
Hornsey Town Hall	108,000	906	已推出	二零二二年財年
Ensign House	253,000	2,360	規劃中	規劃中
曼徹斯特				
MeadowSide				
— 第二期及第三期	220,000	885	已推出	二零二二年財年
— 第五期	99,000	383	已推出	二零二一年財年
— 第四期	238,000	1,062	規劃中	規劃中
Northern Gateway ^(vi)				
— New Cross Central	62,000	241	二零二一年財年	二零二二年財年
— Victoria Riverside	396,000	1,422	二零二一年財年	二零二四年財年
— Network Rail	1,532,000	5,498	規劃中	規劃中
— 其他	1,202,000	4,201	規劃中	規劃中



管理層討論及分析

發展項目	應佔 可售樓面 面積 ⁽ⁱ⁾ 平方呎	應佔 預期開發 總值 ⁽ⁱⁱ⁾ 港幣百萬元	狀況／ 預計推出	預計落成之 財政年度
新加坡				
Artra ^(vi)	9,000	459	已推出	二零二一年財年
Holland Road ^(vii)	192,000	2,984	二零二一年財年	二零二三年財年
Cuscaden Reserve ^(viii)	19,000	350	已推出	二零二三年財年
馬來西亞				
Dorsett Place Waterfront Subang ^(ix)	525,000	965	已推出	二零二四年財年
於二零二零年三月三十一日開發組合總計	9,738,000	46,870		
可供出售竣工發展項目				
珀斯				
The Towers at Elizabeth Quay	98,000	647		
上海				
君悅庭	44,000	252		
御尚II	51,000	310		
第17A區	18,000	94		
廣州				
遠東御江豪庭	237,000	834		
馬來西亞				
Dorsett Bukit Bintang	28,000	125		
香港				
尚澄	71,000	744		
珀爵	50,000	641		
珀玥	1,000	31		
其他	1,000	36		
新加坡				
21 Anderson Road	86,000	1,061		
於二零二零年三月三十一日 可供出售竣工發展項目總計	685,000	4,775		
於二零二零年三月三十一日 開發組合總計及可供出售 竣工發展項目總計	10,423,000	51,645		

附註：

- (i) 所示數據指概約可售住宅樓面面積，可能因應發展規劃定案而變動。
- (ii) 所示金額指本集團預期應佔開發總值，可能因市況而變動。
- (iii) 該住宅發展項目包括總建築面積約1,800,000平方呎。本集團於該發展項目擁有50%權益。
- (iv) 本集團於該等發展項目擁有33.3%權益。
- (v) 可售樓面面積及開發總值數據乃按已收購土地及預期將予興建之單位數目估算。作為Northern Gateway之主要發展商，本集團預計將進一步收購土地，因而增加此發展項目之可售樓面面積及開發總值。
- (vi) 該發展項目之總可售樓面面積約為410,000平方呎。本集團於該發展項目擁有70%權益。該發展項目之收益按完成百分比確認。所示金額不包括直至二零二零年三月三十一日已確認為收益之部分。
- (vii) 該發展項目之總可售樓面面積約為241,000平方呎。本集團於該發展項目擁有80%權益。
- (viii) 該發展項目之總可售樓面面積約為190,000平方呎。本集團於該發展項目擁有10%權益。
- (ix) 該發展項目之總可售樓面面積約為1,050,000平方呎。本集團於該發展項目擁有10%權益。

於二零二零年二月，本集團已與Sainsbury's訂立諒解備忘錄，以重建位於倫敦東部Whitechapel Sainsbury's現有商店之4.62英畝地塊。Whitechapel Square提案位於倫敦塔村自治市，毗鄰Whitechapel Road，項目將包括一個新的Sainsbury's旗艦超市、大量住宅單位、當地企業的零售空間及園林公共空間。

除上述計劃外，本集團已與Destination Brisbane Consortium之合作夥伴訂立諒解備忘錄，以發展悉尼The Star賭場之地塊及黃金海岸之三座其他大廈。於取得規劃批文及簽署最終協議後，本集團之住宅組合將會進一步擴大。



倫敦金絲雀碼頭Aspen at Consort Place之客廳



管理層討論及分析

澳洲

墨爾本



墨爾本West Side Place

West Side Place為位於墨爾本商業中心區之綜合用途住宅發展項目。該項目擁有四幢大廈，提供約3,000個單位，總可售樓面面積約為2,200,000平方呎及開發總值達港幣9,300,000,000元。

該發展項目設有兩間酒店，包括一間由本集團旗下帝盛品牌經營的位於第三座提供約300間客房之酒店，及另一間由麗思卡爾頓經營的於第一座頂層提供約250間客房之酒店。全部四幢大廈已於二零一九年財年推出預售。第一座及第二座總共提供1,376個單位，總可售樓面面積約為1,100,000平方呎，預期開發總值為港幣4,600,000,000元，其中價值港幣4,300,000,000元之單位已於二零二零年三月三十一日預售。第一座及第二座預期於二零二一年財年落成及預定於二零二一年財年分階段交付。第三座提供684個單位，總可售樓面面積約為518,000平方呎，預期開發總值達港幣2,200,000,000元，其中價值港幣2,000,000,000元之單位已於二零二零年三月三十一日預售，而該項目預期於二零二三年財年落成。第四座提供835個單位，總可售樓面面積約為621,000平方呎，預期開發總值達港幣2,600,000,000元，其中價值港幣2,100,000,000元之單位已於二零二零年三月三十一日預售，而該項目預期於二零二三年財年落成。由於該發展項目預售反應熱烈，本集團預期將於未來數年產生大量現金流及盈利。

成功推出各階段之West Side Place後，本集團透過獲得位於墨爾本商業中心區且鄰近發展項目West Side Place之640 Bourke Street發展地盤，補充其於墨爾本之發展組合。該物業已獲准重建為總可售樓面面積約590,000平方呎之住宅項目，預期可提供約857個住宅單位。該發展項目預期於二零二一年財年推出預售，並預期於二零二五年財年落成。



珀斯



珀斯The Towers at Elizabeth Quay

The Towers at Elizabeth Quay為兩座綜合用途旗艦發展項目，包括可售樓面面積約371,000平方呎之住宅單位，一間於二零一九年十一月開業並設有205間客房之麗思卡爾頓豪華酒店、約15,000平方呎之若干商業及零售空間以及其他配套設施。於二零二零年財年，已出售及交付確認價值為港幣1,400,000,000元之224個單位。於二零二零年三月三十一日，可供出售之餘下單位的預期開發總值為港幣647,000,000元。

Perth City Link為西澳洲政府正在進行之一個大型項目，旨在重新連接珀斯商業中心區與娛樂區。Perth Hub為Perth City Link項目之第一階段，其為Perth City Link項目第2及3A期且毗鄰Perth Arena之綜合用途發展項目，將提供314個住宅單位及將由帝盛經營之約260間客房。該發展項目已於二零一八年十月推出預售，其於二零二零年三月三十一日已預售之開發總值為港幣351,000,000元，該發展項目預期於二零二二年財年落成。

本集團於二零一七年五月獲選為Perth City Link項目第3B、6及7期(Perth Hub之延續發展項目)之屬意發展商後，在二零一九年財年正式獲得該等地塊。該三幅地塊將計劃發展成多個精品住宅單位以及一座集零售、娛樂、商業與酒店設施於一身之綜合大樓。該項目現處於規劃階段。



管理層討論及分析

布里斯本



布里斯本Queen's Wharf

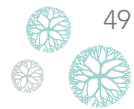
位於布里斯本的Destination Brisbane Consortium(由本集團、The Star及周大福成立之合營企業)已就交付QWB項目與澳洲昆士蘭州訂立發展協議。QWB項目包括：

- (i) 綜合度假村部分，其由本集團以25%(周大福擁有25%及The Star擁有50%)之比例擁有，股本投資金額約300,000,000澳元。付款自簽訂QWB項目文件起直至QWB項目落成止期間內逐步作出，預計QWB項目將於二零二三年財年年底前落成；及
- (ii) 住宅部分，其由本集團及周大福分別按50%及50%之比例擁有。

連同本集團就住宅部分之部分地價，預計本集團資本承擔總額將約為300,000,000澳元，且本集團迄今以其內部資源撥付。QWB項目位於布里斯本Queen's Wharf，總面積約為9.4公頃，涵蓋布里斯本海濱黃金地段之三座住宅大廈、三間世界級酒店、高檔餐飲及商業商舖以及一間賭場。預計QWB項目之總核心發展建築面積約為387,000平方米，其中約147,000平方米與住宅部分有關。

於二零二零年財年，本集團推出期待已久之Queen's Wharf Residences(第四座)。第四座是唯一一座直接與綜合度假村發展項目相連之住宅大廈，提供667個住宅單位，總可售樓面面積約為506,000平方呎，開發總值為港幣2,800,000,000元。該項目已於二零二零年二月推出，反應熱烈，於二零二零年三月三十一日已預售之開發總值為港幣2,000,000,000元(應佔開發總值為港幣1,000,000,000元)。該發展項目預期於二零二四年財年落成。

綜合度假村部分之建築正按時及按預算全力進行。此外，該企業近期獲得多間融資銀行參與之建築貸款1,600,000,000澳元。



黃金海岸



黃金海岸The Star Residences之景觀

The Star Residences位於黃金海岸世界級綜合度假村Broadbeach Island之中心地帶，為建有五幢樓宇之綜合用途發展項目。該發展項目為本集團、The Star及周大福於黃金海岸夥伴關係之延續，而本集團擁有其中33.3%權益。

該發展項目之第一座樓宇將建有一間提供316間客房之帝盛酒店及423個住宅單位，總可售樓面面積約為295,000平方呎及開發總值為港幣1,300,000,000元。於二零二零年三月三十一日錄得預售總值港幣1,100,000,000元（應佔預售價值為港幣378,000,000元），預期該發展項目之第一座樓宇將於二零二三年財年落成。

隨著成功推出第一座樓宇後，該發展項目之其他四座樓宇已取得規劃批准。該發展項目之第二座樓宇Epsilon將建有一間提供200間客房之五星級酒店及457個住宅單位，總可售樓面面積約為327,000平方呎及開發總值為港幣1,500,000,000元。於二零一九年五月推出之預售反應正面，於二零二零年三月三十一日之預售總值為港幣806,000,000元（應佔預售價值為港幣269,000,000元）。預期該發展項目將於二零二四年財年落成。

此外，與The Star及周大福於二零一八年三月所訂立之策略聯盟協議規定，訂約方將共同致力於交付若干指定發展項目，包括位於黃金海岸之The Spit Precinct潛在重建項目。該等潛在發展項目無疑將增加本集團於該市之發展項目組合，亦能讓本集團透過於The Star投資從中獲利。



管理層討論及分析

悉尼

本集團已同意與The Star及周大福合作，共同開發The Star位於悉尼經營賭場之現有地盤上一幢綜合用途樓宇。該項目現處於規劃階段，並正與當地政府部門進行商討以取得批文。訂約方亦同意，各方將共同努力推動若干指定發展項目之規劃及落成，包括位於悉尼Pyrmont Precinct地盤之潛在重建項目。



悉尼The Star

中國內地

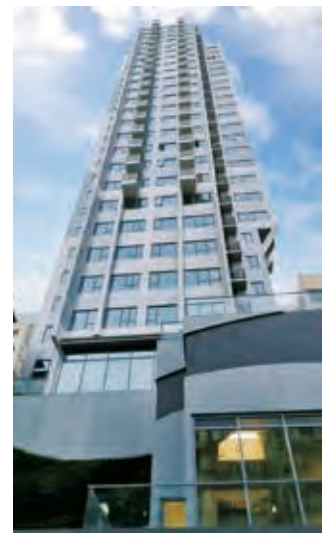
過去數年，本集團一直發展上海一項高端城鎮項目錦秋花園。該發展項目包括多元化住宅組合，提供低層住宅、高層住宅及獨立洋房。該發展項目之兩個階段(即君悅庭及御尚II)持續為本集團收益及溢利作出貢獻，於二零二零年財年已交付開發總值為港幣71,000,000元。

廣州之遠東御江豪庭坐落於擁有大片綠化景觀的河畔，具現代裝飾藝術設計風格，為擁有五座住宅樓宇的發展項目，提供607個單位。整個發展項目已落成，於二零二零年三月三十一日已出售及交付合共400個單位，開發總值約為港幣1,400,000,000元。於二零二零年財年，已出售確認價值為港幣185,000,000元之45個單位。該項目之毛利率高於正常，預期為本集團於來年之業績表現作出貢獻。

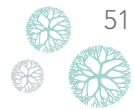
香港

多年來，本集團透過收購重建用地、參與政府招標及就項目向市區重建局投標在香港建立其發展項目組合。

位於深水埗海壇街之傲凱為本集團透過市區重建局收購之住宅發展項目。該住宅發展項目包括72個單位，可售樓面面積約20,000平方呎。所有單位已於二零二零年財年出售並交付予買家。



香港傲凱



位於大圍市中心黃金地段及三條港鐵線交匯點之珀玥為本集團透過政府招標投得之住宅發展項目。該發展項目包括總可售樓面面積約29,000平方呎之118個住宅單位，開發總值為港幣674,000,000元，商業部分之建築面積約為5,600平方呎。該項目於二零二零年財年落成，於二零二零年三月三十一日已幾乎售罄並交付予買方，佔開發總值95%。餘下單位將按現狀出售。

位於沙頭角之尚澄為本集團透過政府招標投得之住宅發展項目。該發展項目包括可售樓面面積約103,000平方呎之261個低層單位以及7,923平方呎之商業部分。該發展項目已於二零一八年財年推出預售，當中開發總值約港幣96,000,000元之單位已於二零二零年財年出售及交付。餘下單位將按現狀出售。

位於丹桂村之住宅發展項目珀爵包括24間獨立洋房，可售樓面面積約50,000平方呎，開發總值為港幣641,000,000元。剩下房屋將按現狀出售。

本集團亦透過政府招標獲得位於大埔公路沙田嶺段之住宅發展地盤。該發展項目包括超過62個單位及4間獨立洋房，可售樓面面積約84,000平方呎，開發總值為港幣1,700,000,000元。該發展項目現處於興建階段，並預期於二零二一年財年推出預售。



香港珀玥



香港尚澄



管理層討論及分析

馬來西亞



梳邦再也Dorsett Place Waterfront Subang



吉隆坡Dorsett Bukit Bintang

Dorsett Place Waterfront Subang為本集團與Mayland共同開發的發展項目。本集團擁有此發展項目的50%權益。該項目毗鄰本集團著名五星級酒店梳邦帝盛君豪酒店，覆蓋三個街區，將提供1,989個全服務式套房。該發展項目已於二零一九年九月推出預售，於二零二零年三月三十一日已預售開發總值為港幣144,000,000元。該發展項目預期於二零二四年財年落成。

Dorsett Bukit Bintang為毗鄰吉隆坡帝盛酒店之住宅發展項目。該發展項目包括252個高層單位，總可售樓面面積約215,000平方呎。該發展項目已落成，餘下單位之一部分轉為服務式公寓，由帝盛集團管理。其餘部分則按現狀出售。

英國

倫敦



北倫敦Hornsey Town Hall



倫敦金絲雀碼頭Aspen at Consort Place

位於北倫敦之Hornsey Town Hall為綜合用途重建項目，其將現有市政廳轉為酒店／服務式公寓及設有公共空間之市政廳。該發展項目之住宅部分將提供135個單位，可售樓面面積約為108,000平方呎。該發展項目亦包括45,050平方呎之商業部分。其住宅部分已於二零一九年財年推出預售，於二零二零年三月三十一日已預售開發總值為港幣198,000,000元。該發展項目預期於二零二二年財年落成。



Aspen at Consort Place為位於倫敦金絲雀碼頭Marsh Wall之綜合用途發展地盤，已獲取綜合大樓之規劃批文。該發展項目包括可售樓面面積約390,000平方呎並提供約495個住宅單元之私人住宅、約230間客房之酒店及商業空間。該發展項目之住宅部分已於二零二零年一月底推出預售，反應正面，於二零二零年三月三十一日預售額為港幣604,000,000元。該發展項目預期於二零二四年財年落成。

本集團繼續擴大其業務足跡並加強在英國之發展。於二零二零年二月，本公司簽立有關收購倫敦金絲雀碼頭Ensign House之協議，其毗鄰Aspen at Consort Place。該6,712平方呎之地盤目前包括一幢帶有地面停車場之辦公樓宇，其即將拆除並重建為住宅主導之綜合用途發展項目。該項目仍在規劃中。

於二零二零年二月，本公司已簽署諒解備忘錄以重建Sainsbury's擁有的地塊。目前，正在進行盡職審查。該項目將為帶有零售部分之住宅發展項目，包括Sainsbury's旗艦超市。

曼徹斯特



曼徹斯特MeadowSide全景



曼徹斯特MeadowSide第二期及第三期

MeadowSide為位於NOMA曼徹斯特之住宅發展地盤，NOMA為該市主要住宅發展區之一，已納入本集團Northern Gateway發展項目。該發展項目將於緊靠該市交通樞紐之一維多利亞車站的歷史悠久Angel Meadow公園附近建造四座住宅樓宇，包括超過756個單位，可售樓面面積約為557,000平方呎。三期發展項目目前正在預售。總可售樓面面積為220,000平方呎及開發總值為港幣885,000,000元之第二期及第三期已推出預售，於二零二零年三月三十一日已預售開發總值為港幣389,000,000元。總可售樓面面積為99,000平方呎及開發總值為港幣383,000,000元之第五期已於二零一九年三月推出預售，於二零二零年三月三十一日已預售開發總值為港幣129,000,000元。建築工程進展順利，第二期、第三期及第五期分別預定於二零二二年財年及二零二一年財年落成。



管理層討論及分析

Northern Gateway為於曼徹斯特之大型發展項目，其覆蓋面積超過390畝之土地(相當於17,000,000平方呎)，開發範圍從維多利亞車站北上，涵蓋New Cross、Lower Irk Valley及Collyhurst等鄰近地區。該項目預期於未來十年提供超過15,000個新房屋，使市中心擴展及提供優質住宅的最佳組合。該項目之願景為創建能充分利用該地區天然資源的一系列獨特且明確相連之社區。

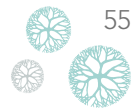
Northern Gateway發展項目之策略重建框架已於二零一九年二月獲曼徹斯特市議會批准。策略重建框架為總體規劃提供說明，就Northern Gateway內之發展建議作出指引。其將為本集團及曼徹斯特市議會所組成之合營公司所提出之發展作出指引及協調，於曼徹斯特已擴展之市中心帶來一系列充滿活力、可持續發展之綜合住宅區。

自本集團與曼徹斯特市議會於二零一七年四月訂立發展協議以來，本集團已收購Northern Gateway地區內多個地段，該等地段將隨著總體規劃之推出而開發成個別項目。於二零一九年七月，本集團進一步向英國鐵路網公司收購於曼徹斯特中央之20畝土地以加快Northern Gateway之交付，預期將提供超過1,500個新房屋，包括St Catherine's Wood River City公園之第一部分，連接Angel Meadow與曼徹斯特北部。



曼徹斯特Northern Gateway

Northern Gateway項目預期為本集團於英國提供重要且長期之發展組合。於二零二零年三月三十一日，本集團已取得Northern Gateway區域內可提供估計可售樓面面積超過3,000,000平方呎之發展組合之地塊，預期於未來五至十年交付約4,500個新房屋。



曼徹斯特New Cross Central



曼徹斯特New Cross Central之屋頂平台

New Cross Central為向曼徹斯特市議會收購的其中一個初期地盤，為Northern Gateway發展項目協議之其中一部分。該發展項目位於曼徹斯特市中心北邊New Cross，包括80個住宅單位，可售樓面面積約為62,000平方呎，開發總值為港幣241,000,000元。於二零二零年財年，本集團取得規劃批文並開始該項目的前期營銷工作。該項目近期開始預售。

Victoria Riverside位於Northern Gateway總體規劃地區，鄰近包括維多利亞鐵路站等主要交通網絡及曼徹斯特市中心。其為Northern Gateway總體規劃地區之主要通路，將市中心由MeadowSide向北延伸。其將主要為結合高質素公共空間、商業及休閒用地以及標誌性樓宇之住宅發展項目。該發展項目將建有三座住宅樓宇，包括超過612個單位，可售樓面面積約為396,000平方呎。該發展項目預期於二零二一年財年推出預售。

新加坡



新加坡Artra

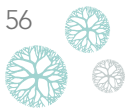


位於新加坡Holland Road之住宅發展地盤

Artra為位於新加坡紅山地鐵站附近之住宅項目，可售樓面面積約為409,000平方呎，由本集團擁有70%權益之合營企業擁有。該發展項目於二零一八年財年進行預售。該項目之銷售已根據發展狀況確認。於二零二零年三月三十一日，應佔未入賬預售為港幣366,000,000元。該發展項目預期於二零二一年財年落成。

Hollandia及The Estoril為位於Holland Road之高端住宅發展地盤。兩個地盤之收購於二零一九年財年完成。兩個相鄰地盤預期將合併及重建為應佔可售樓面面積約192,000平方呎之住宅發展項目，而本集團於當中擁有80%權益。該發展項目預期於二零二一年財年推出預售，並預期於二零二三年財年落成。

位於Cuscaden Reserve之發展項目為坐落於新加坡黃金地段第九區之住宅發展地盤。該發展項目預期提供約19,000平方呎之應佔可售樓面面積。本集團擁有正進行開發之合營企業之10%權益。該發展項目於二零二零年財年推出預售，並預期於二零二三年財年落成。



管理層討論及分析

物業投資

物業投資包括主要位於香港、中國內地、新加坡及澳洲之零售及辦公樓宇投資。於二零二零年財年，受全球經濟環境不明朗及市況低迷之影響，已確認投資物業之公平值虧損約為港幣21,000,000元。於二零二零年三月三十一日，投資物業估值約為港幣7,200,000,000元(二零一九年三月三十一日：港幣5,400,000,000元)。

本集團購買上海寶山區之一幅地塊，其毗鄰於二零一九年初購買之另一幅土地，本集團擬將該等土地共同發展為數座住宅單位，並將其出租以賺取經常性收入。

此外，本集團購買香港啟德之商業地段。除帝盛旗艦酒店之外，本集團擬開發建築面積約為196,000平方呎之若干辦公樓宇及零售空間。

2. 酒店業務及管理

於二零一八年四月，本集團完成收購TWC，該集團於德國擁有並營運兩間四星級酒店及一間三星級酒店、於奧地利擁有並營運一間四星級酒店及於捷克共和國擁有並營運一間四星級酒店(直接連接TWC之投資組合其中一間賭場)，共計有572間客房，由TWC酒店集團經營。

年內，本集團新增三間酒店營運，包括：珀斯麗思卡爾頓酒店、吉隆坡J-Hotel by Dorsett及新加坡Oakwood Premier AMTD Singapore(49%的擁有權)。該等酒店將進一步擴大本集團的酒店組合，並加強其經常性收入來源，惟珀斯麗思卡爾頓酒店及吉隆坡J-Hotel by Dorsett於二零二零年財年仍在發展當中，且於其開業至二零二零年三月三十一日期間產生經營虧損約港幣44,000,000元。

於二零二零年三月三十一日，本集團擁有31間營運中之酒店及13間發展中酒店。31間酒店指約合共8,100間客房，遍佈香港、中國內地、新加坡、馬來西亞、澳洲、英國及歐洲大陸。多間新酒店之建築工程正全力進行，包括倫敦Dorsett Shepherds Bush擴展及墨爾本麗思卡爾頓酒店。此外，本集團亦管理位於馬來西亞之另外3間酒店，擁有約830間客房。



珀斯麗思卡爾頓酒店之酒店大堂



管理層討論及分析

本集團所擁有酒店於二零二零年財年之營運表現概述如下。按地區劃分之酒店業績以相關當地貨幣列值。

	入住率		平均房租		平均每間客房收益		收益	
	二零二零年 財年	二零一九年 財年	二零二零年 財年	二零一九年 財年	二零二零年 財年	二零一九年 財年	二零二零年 財年 (當地貨幣 千元)	二零一九年 財年 (當地貨幣 千元)
			(當地貨幣)	(當地貨幣)	(當地貨幣)	(當地貨幣)		
香港(港幣)	70.8%	95.3%	578	802	409	764	472,195	846,830
馬來西亞(馬幣)	65.6%	74.7%	197	194	129	145	102,415	115,127
中國內地(人民幣)	55.7%	72.6%	389	398	217	289	166,340	217,759
新加坡(新加坡元) ⁽ⁱ⁾	76.0%	82.0%	174	173	133	142	14,754	15,922
英國(英鎊)	74.3%	82.3%	129	118	96	97	23,762	23,869
澳洲(澳元) ⁽ⁱⁱ⁾	61.0%	不適用	354	不適用	216	不適用	10,873	不適用
			(港幣元)	(港幣元)	(港幣元)	(港幣元)	(港幣千元)	(港幣千元)
帝盛集團總計 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	67.0%	84.2%	607	709	406	597	1,224,086	1,684,565
TWC酒店集團	58.8%	57.1%	634	600	373	343	121,448	133,057

附註：

(i) 不包括以股本入賬之Oakwood Premier AMTD Singapore。

(ii) 不包括以股本入賬之Sheraton Grand Mirage。

(iii) 包括珀斯麗思卡爾頓酒店。

香港發生之事件、中美貿易緊張局勢及近期2019冠狀病毒病於全球蔓延對酒店業務之影響尤為嚴重。受全球2019冠狀病毒病疫情之影響，世界各國及城市已對商務及休閒旅客實施嚴格旅行限制，我們之酒店業務不可避免地受到整體平均房租及整體入住率空前下降之影響，導致酒店收益總額大幅減少。

為減輕2019冠狀病毒病之負面影響，本集團集中於若干關鍵領域，努力實施成本控制措施及調整營銷策略：

- 尋找及創造新的商機；
- 遞延及減免銀行貸款利息及本金付款；
- 與業務夥伴就減免付款及靈活付款條款磋商；及
- 實施內部節省成本計劃，提高經營效率。



管理層討論及分析

此外，多國政府已為酒店業實施支援計劃，包括僱員工資補貼／貸款及減免／豁免政府徵稅以及租金或物業稅。部分公用事業公司、供應商及銀行亦提供遞延及／或減免付款，大大幫助本集團之現金流及流動資金。

於二零二零年財年，帝盛集團酒店業務收益總額錄得約港幣1,224,000,000元，而二零一九年財年則為港幣1,685,000,000元。整體入住率下降17.2個百分點至67.0%。整體平均房租下降14.4%至每晚港幣607元。因此，二零二零年財年之平均每間客房收益減少32.0%至港幣406元。

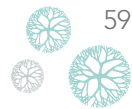
香港仍是本集團酒店業務之最大收益來源，佔其酒店收益約35.1%。於二零二零年財年，由於社會動盪及近期疫情之雙重打擊，訪港旅客人數錄得十多年來最大跌幅，使香港酒店及旅遊業遭受重創。儘管經營環境困難重重，本集團旗下9間香港酒店中，有6間酒店於二零二零年財年上半年錄得超過80%入住率。於二零二零年財年，整體入住率下降24.5個百分點至70.8%，平均房租下降27.9%至每晚港幣578元，導致平均每間客房收益較上一年度下降46.5%至每晚港幣409元。

自二零二零年一月起，本集團支持本地社區，率先接待本地醫護人員及需要自行進行檢疫的本地市民，為彼等提供住宿及其他形式的支援。因此，儘管根據香港旅遊發展局的數字，二零二零年一月至四月入境旅客總人數按年下跌85.3%，及香港政府自二零二零年二月就2019冠狀病毒病實施旅遊限制及邊境封鎖措施，近數月以來，9間香港酒店的整體入住率及平均每間客房收益均超過整體市場。

在馬來西亞，除納閩帝盛君豪酒店因位置相對偏遠而一直營業外，本集團旗下所有馬來西亞酒店均在當地政府的指示下，自二零二零年三月中旬起被勒令關閉，以抗禦2019冠狀病毒病。封鎖措施使當地經濟癱瘓，且影響我們的酒店業務，導致二零二零年財年之收益總額較二零一九年財年下降11.0%至約102,000,000馬幣。於二零二零年財年，馬來西亞酒店之整體入住率較二零一九年財年下降9.1個百分點，平均房租維持平穩，而平均每間客房收益下降11.0%。於二零二零年四月初，梳邦帝盛君豪酒店重新營業，以支持當地社區，接待需要自行進行檢疫的客人，吉隆坡帝盛酒店、Dorsett Residences Bukit Bintang及Maytower絲麗酒店及服務式住宅亦已於二零二零年五月初恢復營業，其餘酒店則停業，直至另行通知。

在中國內地，由於2019冠狀病毒病廣泛傳播，酒店業務受到嚴重影響，於二零二零年財年，酒店之整體入住率按年下降16.9個百分點。加上平均房租下降2.3%至每晚人民幣389元，平均每間客房收益錄得按年下降24.9%至人民幣217元，而收益總額亦下降23.6%至人民幣166,000,000元。上海帝盛酒店及成都帝盛君豪酒店一直維持服務，惟由於自二零二零年一月下旬起國際及國內旅遊客源不足，入住率及平均房租均處於低位。武漢帝盛酒店及廬山東林莊自二零二零年一月初起被當地政府勒令關閉，已於二零二零年四月重開。

在新加坡，新加坡帝盛酒店於二零二零年財年之收益總額為14,800,000新加坡元。於二零二零年財年，平均房租為每晚174新加坡元，維持平穩，而整體入住率下降6.0個百分點至76.0%，導致平均每間客房收益輕微下降6.3%至133新加坡元。然而，自二零二零年四月中旬起，新加坡帝盛酒店被選為政府設施之一，支援各部門及駐地的醫療團隊，提供其全部空房間為當地社區服務。該項安排繼續維持，直至新加坡政府發出進一步通知。



在英國，收益總額維持穩定於23,800,000英鎊。平均房租得以上升9.3%至每晚129英鎊，惟有關增幅部分與整體入住率下跌8.0個百分點至74.3%所抵消。因此，於二零二零年財年，平均每間客房收益為96英鎊。於二零二零年財年下半年後期，英國酒店市場受到旅遊限制的嚴重影響，倫敦的兩間酒店仍按政府規定營業，以支援英國國民保健服務的醫護人員、倫敦市的警員等必要的工作人員以及無法過境的客人。

在澳洲，位於珀斯麗思卡爾頓豪華酒店自二零一九年十一月開業以來一直表現出色，直至2019冠狀病毒病爆發。2019冠狀病毒病嚴重影響澳洲整個酒店行業，西澳洲政府於二零二零年三月底實施旅遊限制，關閉州份及國家的邊境，規定進行檢疫，並關閉餐飲、水療及其他酒店設施。儘管經營環境困難，麗思卡爾頓酒店採取萬豪酒店就2019冠狀病毒病防疫流程的最佳工作常規，並與澳洲所有萬豪品牌酒店一樣維持營業。州份邊境仍然關閉；然而，州政府自二零二零年四月下旬開始分階段重新開放經濟。因此，珀斯麗思卡爾頓酒店的客房、宴會／活動、餐飲等訂單已回升。

歐洲亦受到2019冠狀病毒病疫情嚴重打擊，儘管受影響的時間較亞洲區為遲。本集團在德國及奧地利之4間酒店被當地政府勒令自二零二零年三月中旬起關閉一個月，於二零二零年四月中旬重開。其中於捷克共和國賭場附設之Trans World Hotel Savannah被當地政府飭令自二零二零年三月中旬關閉，並已於二零二零年六月初重開。受歐洲大陸酒店業務停業所影響，TWC酒店集團於二零二零年財年的收益總額輕微下跌。儘管整體入住率上升1.7個百分點及平均房租上升5.7%，致使平均每間客房收益相較其於二零一九年財年作出的11個月貢獻有8.7%的堅實增長，惟因餐飲收益減少而導致收益總額減少8.7%。德國、奧地利及捷克共和國之間的邊界已於二零二零年六月初重開。邊境關閉期間，我們於德國及奧地利的酒店獲選出，根據政府的指示接待醫療人員及非2019冠狀病毒病的相關醫院病人。



香港啟德發展項目酒店大樓

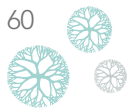


香港啟德發展項目零售平台及廣場

年內，本集團成功投得位於啟德承啟道鄰近啟德體育園的商業用地，總建築面積為344,000平方呎。本集團計劃於該地盤發展設有一間商業及零售空間兼備的帝盛品牌旗艦酒店。該發展項目預計於二零二四年財年竣工。

本集團繼續評估潛在機會，以釋放酒店資產之潛在價值。於二零一九年十一月，本集團宣佈分拆上市計劃。鑒於目前的市況，本集團已暫緩執行該交易，直至前景有所改善。

本集團目前正在商討收購EH產業信託管理人及EH受託人一經理的70%權益。EH產業信託管理人現時管理於新加坡上市的Eagle Hospitality REIT，其於美國擁有18項酒店資產組合（其中17項為永久業權）。本集團現正根據商討結果檢討分拆上市計劃。於任何情況下，該項潛在交易與本集團為酒店資產建立產業信託平台的既定策略一致。



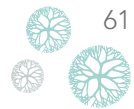
3. 停車場業務及設施管理



本集團之停車場業務及設施管理業務包括由「Care Park」品牌營運的停車場業務。

停車場業務涉及第三方停車場及自置停車場，為本集團產生穩定經常性收入。Care Park於過去多年一直錄得穩定增長，於二零二零年財年增加約7,553個泊車位後，本集團截至二零二零年三月三十一日擁有或管理的泊車位組合增至約106,696個泊車位。本集團470個停車場當中，37個為自置停車場（24個位於澳洲、3個位於紐西蘭、1個位於英國、2個位於馬來西亞及7個位於匈牙利），包括約11,049個泊車位，其餘95,647個泊車位位於澳洲、紐西蘭、英國、匈牙利及馬來西亞，乃根據與第三方停車場擁有人訂立之管理合約經營。該等停車場擁有人包括當地政府、購物商場、零售商、大學、機場、酒店、醫院、政府部門以及商業及辦公樓宇。

本集團的停車場業務繼續通過自然增長，為本集團帶來持續的溢利貢獻。Care Park於專有技術及監控／客戶服務工具(Care Assist)作出投資，使該業務之管理團隊能夠更好地監控業務日常運作，從而為增長打下堅實基礎。由於管理團隊饒富停車場營運經驗，加上Care Assist在不同營運規模皆可使用，本集團正在積極評估於本集團目前所處區域之多個收購機會，以為其組合進一步增添自置停車場。



由於世界各國及城市自二零二零年三月起因應2019冠狀病毒病實施各項限制措施，停車場業務受到干擾。本集團部分位於機場、酒店、商場及辦公大樓周邊的自置／管理的停車場均受到封鎖措施及限制措施的嚴重打擊。

為減輕2019冠狀病毒病所造成的負面影響，本集團在所有業務地點採取以下成本控制措施：

- 讓員工停薪留職；
- 削減員工日常開支；及
- 檢討所有租賃承擔，設法減少沒有利潤的合約及受影響租賃之租金責任。

除上述成本控制措施外，澳洲政府已通過一項強制性行為守則，規定租客(即Care Park)有權與各業主協商，以因2019冠狀病毒病導致收益下降，按比例調減租賃付款。預期本集團亦將受益於政府之補償計劃，例如於澳洲，政府將向合資格僱主提供工資津貼。上述成本控制措施及政府的支援有助減輕本集團的現金流壓力。

於二零二零年財年，麥格理取得SKYCITY賭場及會議中心之三十年停車場特許權後，Care Park已成功取得麥格理一份管理合約，管理及經營SKYCITY位於紐西蘭奧克蘭之停車場，為其日益壯大的項目組合額外增加3,256個泊車位。此外，本集團亦取得三個校區之3,200個泊車位的管理合約，其中包括為墨爾本皇家理工學院提供多項服務。

加上澳洲(主要於布里斯本、墨爾本及阿德萊德)以及馬來西亞柔佛新山之物業管理服務有所增長，預期停車場業務及設施管理業務將成為本集團經常性現金流之增長來源。



管理層討論及分析

4. 博彩業務及管理



捷克共和國Route 59賭場

歐洲

本集團繼續投資於QWB項目後，於二零一八年四月三十日已完成收購TWC。於二零二零年財年，TWC博彩業務之收益達港幣223,000,000元(扣除博彩稅)，較二零一九年財年的港幣197,000,000元微升13.1%，主要由於二零二零年財年其作出全年收益貢獻，而二零一九年財年則只有11個月營業收益入賬。

TWC擁有及營運3間賭場(均位於捷克共和國)之項目組合。TWC所有賭場均設有賭桌及老虎機，位於捷克邊界，鄰近德國及奧地利，服務該等國家之跨境客戶。隨著「亞洲足跡」策略之實施，本集團將致力向更多居住於區內更多的亞洲客戶引薦TWC產業，從地域上豐富本集團之酒店產品。

TWC賭場於二零二零年財年之若干經營數據載列如下：

	於二零二零年 三月三十一日	於二零一九年 三月三十一日
老虎機數量	543	513
賭桌數量	59	62
	二零二零年 財年	截至 二零一九年 財年止 十一個月
賭桌收益 ⁽ⁱ⁾ (港幣百萬元)	58	51
老虎機收益 ⁽ⁱ⁾ (港幣百萬元)	140	137
平均每桌贏率 ⁽ⁱⁱⁱ⁾	20%	17.2%
平均每日每機贏率(港幣元)	1,087	1,219

附註：

(i) 扣除博彩稅。

(iii) 每桌贏率定義為賭桌上之總贏額(即所獲得總賭注減去所作支出)除以存放在賭桌上之現金及不可兌換籌碼之總金額。

於二零一八年四月收購後本集團與TWC之間產生之協同效應，包括交叉銷售機會、改善博彩機器及推出新賭桌等，故TWC博彩業務繼續表現良好。由於爆發2019冠狀病毒病，3間賭場被迫於二零二零年三月中旬關閉，但已經於二零二零年六月初重開。待2019冠狀病毒病相關限制解除及經濟境況復甦後，本集團相信上述所作工作將會產生積極效果。

澳洲



黃金海岸The Star Residences

於二零一八年三月，本集團與The Star及周大福訂立策略聯盟協議，並收購The Star 4.99%股權。The Star為澳洲兩大賭場運營商之一，於悉尼、黃金海岸及布里斯本享有顯赫地位。

本集團從是項投資及策略聯盟協議中所獲策略性裨益如下：

- (i) 加強本集團與The Star之間的關係；
- (ii) 就潛在綜合用途物業項目與The Star建立夥伴關係，並將該等項目納入本集團於澳洲之發展項目組合；
- (iii) 使本集團得以增加於QWB項目之參與度並享有The Star未來發展之裨益；及
- (iv) 受益於日後與The Star合作所帶來之交叉銷售，與本集團博彩平台產生協同效應。

於二零二零年財年，收取The Star股份之股息約為港幣49,000,000元，較二零一九年財年約港幣62,000,000元下跌22.2%，原因為The Star宣派之末期股息減少所致。



管理層討論及分析

5. 提供按揭服務

作為物業發展業務之延伸，本集團成立BCG之按揭借貸平台。BCG專門為國際物業之非居民買家提供住宅按揭。BCG業務與本集團物業發展業務高度協同，並具有顯著增長潛力，遠超本集團現有的物業發展業務。事實上，向非居民買家提供的貸款少於5%用來購買本集團之住宅物業。

於二零二零年三月三十一日貸款及墊款已達至976,000,000澳元，較二零一九年三月三十一日增加約55.9%。於二零二零年三月三十一日，BCG有嚴格的借貸守則、非常多元化的組合，並採取平均為59.0%之審慎貸款價值比率。於二零二零年三月三十一日，淨息差擴大至2.07%。於本年度，BCG繼續擴大其融資來源，並積極與機構投資者及國際銀行磋商，以獲取額外的資金。大部分股本由第三方提供，本集團亦於截至二零二零年三月三十一日提供約79,000,000澳元之資金，其已分類為投資證券。計及來自融資之利息收入後，於二零二零年財年，BCG業務所作貢獻金額約達港幣34,000,000元。

BCG現正審視多個其可擴展服務大有可為的新市場，例如英國、馬來西亞及紐西蘭。本集團依然會致力拓展BCG的業務，預期BCG業務隨時間所作的貢獻將會增加。

展望

全球經濟的不確定性不能避免對本集團於整個地區之業務帶來壓力。然而，本集團已採取以下緩解及成本控制措施以應對當前之挑戰：

- 透過將營運人員停薪留職，削減酒店及博彩業務的日常開支，並節省固定成本；
- 削減停車場業務的日常開支，包括減省開支及遞延開支；
- 推遲付款及取消派發若干獎勵金；及
- 精簡營運，包括削減若干業務的人手。

本集團對全球經濟不確定性保持警覺，倘情況惡化，將實施進一步之緩解措施。本集團將採取謹慎的態度，尋求投資機會以拓展業務，並利用多元化之業務組合，以期於市場復甦時能夠掌握業務活動回升的勢頭。於二零二零年三月三十一日，本集團之累計預售價值約達港幣12,200,000,000元，而約港幣51,600,000,000元之目前住宅發展項目組合及已竣工發展項目使本集團未來之盈利前景明朗。本集團將透過分配資源至預期會錄得長期基本增長之地區，而區內房地產周期為本集團提供高風險調整回報，選擇性擴展開發中項目。

本集團之酒店業務繼續擴大，13間新酒店即將投入服務，於經濟復甦時，預期該等酒店將為本集團下一個增長階段作出貢獻。本集團對長遠未來仍舊審慎樂觀，並處於有利位置，當各地的限制措施開始解除，將可把握長遠休閒及商務旅遊回升的勢頭。

此外，我們對香港市場充滿信心，確信其具有活力，能實現作為世界一流商務及休閒旅遊目的地的長遠目標。鑒於會展、展覽及獎勵旅遊及大灣區計劃等宏觀大需求及繼續推動城際旅遊之新基礎設施，香港的旅遊業仍一片光明。同時，本集團將利用本身於物業發展的專長，探索將現有酒店轉換為辦公室、共同居住／服務式公寓或住宅公寓等潛在商機，以實現投資回報的最大化。

自2019冠狀病毒病廣泛傳播後，停車場業務亦面臨困難。因應此困境，本集團積極審閱全部租賃承擔，尋求減少受影響租賃的租金責任。同時，本集團將透過訂立新管理合約或收購停車場獲得豐厚回報及提供更長期潛在土地儲備機會，使業務繼續自然增長。

博彩業務之表現受賭場於二零二零年三月起暫時關閉的影響，惟自捷克賭場於二零二零年六月重開以來，業務已見恢復，並將實施多項新舉措，以增加博彩業務的客源。在澳洲，我們對布里斯本Queen's Wharf綜合度假村的開業尤其感興奮。儘管該度假村還有數年方始落成，其將成為本集團非常重要的新增經常性收入。

於二零二零年三月三十一日，本集團之流動資金狀況維持穩健，約為港幣6,100,000,000元，淨資產負債比率為56.7%。本集團有意繼續以審慎有序的方法管理財務狀況，同時確保有效運用資本。憑藉可動用未提取信貸融資港幣6,000,000,000元，以及不附帶產權負擔的多項酒店資產，本集團擁有大量資本資源，足以支持其現時營運及各項發展機遇。

綜上所述，得益於我們多元化之業務組合及穩固根基，本集團有信心能夠成功克服目前全球經濟的阻力，並為股東帶來可持續的漸進式股息。

僱員及薪酬政策

於二零二零年三月三十一日，本集團擁有約4,400名僱員。本集團向僱員提供周全之薪酬待遇及晉升機會，其中包括醫療福利、適合各層級員工角色及職能之在職及外部培訓。



Ecolab消毒清潔劑2.0培訓