

董事總經理報告書

為復甦作好準備

於二零二一年財年，全球經濟繼續努力應對2019冠狀病毒病疫情造成的損害。許多國家、州份及城市遭受突如其來零星的封城及／或宵禁打擊，而眾多地區嚴格限制旅行，甚至禁止旅行。許多政府及中央銀行使用量化寬鬆等財政刺激及寬鬆貨幣政策進行干預及積極提供支援。儘管該等措施紓緩了2019冠狀病毒病的影響，但全球經濟不少範疇仍受到嚴重影響。

本集團各業務於二零二一年財年受到2019冠狀病毒病的打擊，且是首次於整個財政年度均蒙受其影響。

物業發展業務受惠於住宅物業需求旺盛及我們項目組合分散於不同地域，故部分不受影響。經濟領域中酒店業尤其受到沉重打擊，以致我們的酒店及博彩業務分別出現入住率／房租下降及賭場需要暫時關閉。停車場業務亦因商旅活動減少而受到影響。但儘管面對上述挑戰，本集團仍錄得令人滿意的財務業績，且股東應佔溢利淨額有所增加。我們的主要成就摘要載列如下：



倫敦Aspen at Consort Place建築地盤

主要成就及業務進展情況

物業發展

- 於二零二一年三月三十一日，已確認二零二一年財年之收益港幣5,900,000,000元後，我們錄得累計預售價值達港幣13,800,000,000元，為本集團未來數年提供清晰的收益前景。
- 我們將曼徹斯特及悉尼(通過與The Star成立各佔50%股權的合營公司)之開發土地加入發展項目組合內，並於二零二一年三月三十一日維持穩健的項目總開發價值約港幣55,600,000,000元。
- 我們成功推出多個新項目，包括曼徹斯特New Cross Central及Victoria Riverside，而倫敦Aspen at Consort Place及布里斯本Queen's Wharf Residences(第四座)等最新推出的項目以及澳洲及香港的多個項目預售成績均理想。
- 我們開始了倫敦Aspen at Consort Place的建設工程，而所有住宅發展項目均取得良好進展，多個項目接近完工。該等項目包括香港畢架•金峰、墨爾本West Side Place(第一期)及英國Hornsey Townhall及Meadowside。

董事總經理報告書

酒店業務及管理

- 於二零二一年財年，我們延續上一年度的工作，透過額外節約措施在不同地區控制成本，從而建立可持續的成本結構，即使2019冠狀病毒病疫情延續，亦能有效應對。
- 我們為首批瞄準檢疫業務的酒店集團之一，於香港、新加坡及英國等不同地區取得多份合約。
- 我們繼續進行多間酒店的工程項目，其中墨爾本麗思卡爾頓酒店、黃金海岸帝盛酒店及Dorsett Shepherds Bush擴展(將作為服務式公寓經營)將於二零二二年財年下半年竣工。



澳洲黃金海岸帝盛酒店

停車場業務

- 經過多年的投資將停車場管理的技術平台升級，我們的停車場分部現擁有先進的營運及監控系統，將能夠有效擴大經營規模。
- 儘管營商環境嚴峻致使我們許多競爭對手錄得虧損，但Care Park憑藉成功實行節約計劃，EBITDA得以保持正數。
- 該分部亦開始實施資產再循環計劃，出售項目組合中若干規模較小的非核心資產。該舉措的財務影響將於本財政年度中反映。



Care Park

博彩業務

- 儘管於本財政年度大部分時間博彩分部須關閉於捷克共和國的業務，惟其EBITDA仍錄得正數。此盈利能力乃透過年內員工彈性上班、成本控制及政府支持等綜合因素得以實現。
- 為了在2019冠狀病毒病的環境下繼續為客戶提供服務並擴大我們的目標客戶基礎，TWC就馬爾他發出網上博彩牌照開展籌備工作。此舉將使我們可以初步對準若干歐洲國家的玩家。
- Destination Brisbane Consortium在建造Queen's Wharf Brisbane世界級綜合度假村項目方面繼續取得良好進展。度假村的首個博彩業務訂於二零二三年財年開業。



捷克共和國Route 55賭場

董事總經理報告書

按揭融資業務

- 於二零二一年三月三十一日，BC Group的按揭貸款組合達1,200,000,000澳元(港幣7,100,000,000元)，較去年增加190,000,000澳元(港幣1,100,000,000元)。
- 將業務拓展至英國市場，市場的初步反應非常積極。
- 於二零二零年十一月，BC Group成功完成首次發行416,000,000澳元之RMBS，於公開市場有效將其部分貸款組合循環投資。我們預期於今年及未來數年發行更多RMBS。
- 按揭融資業務展現強勁的增長勢頭，隨著業務擴展至新地域及非住宅市場之外的按揭市場分部，預期在未來數年的增長率更快。

其他新業務

- 於年內，本集團新成立的物業代理業務—第一國際物業進展良好。本集團亦透過新成立的附屬公司遠東保庫推出保管箱業務，於香港荃灣提供合計4,500個保管箱。



香港遠東保庫

**FarEast
Vault 遠東保庫**

業績摘要

二零二一年財年，本集團錄得收益港幣5,900,000,000元(二零二零年財年：港幣7,500,000,000元)，減少20.2%，原因為營商環境非常嚴峻，尤其是酒店分部。儘管收益減少，我們的所有分部均錄得正數之EBITDA。本集團的經調整毛利及溢利淨額分別為港幣2,200,000,000元及港幣806,000,000元，較去年的變動為減少17.1%及增加46.2%。

年內業績受到住宅項目的貢獻及毛利上升的支持，惟增額被其他分部因受到2019冠狀病毒病的全面影響而貢獻減少所抵銷。受惠於我們為武漢的零售資產訂立一項新的重大長期租約，業績亦獲得重估收益之支持。

本集團的現金溢利淨額為港幣722,000,000元(二零二零年財年：港幣842,000,000元)，顯示本集團業務具備穩健的創現能力。為體現本集團派發股息的長期承諾，董事會建議派發末期股息每股港幣15仙。連同中期股息每股港幣4仙，年內的股息總額為每股港幣19仙。

因年內溢利及利好的貨幣價格變動，以致每股資產淨值增加12.9%至港幣13.09元。

有關財務業績之更多詳情，請參閱「管理層討論及分析」一節。

董事總經理報告書

本集團為復甦作好準備

為平穩度過不明朗的時期，我們對投資上市證券及現金存款等流動資產維持保守態度。世界各地政府及中央銀行提供大量流動資金刺激經濟，我們有信心，全球經濟將強勢復甦，物業板塊將受益於振興經濟措施及低利率環境。

年內，本集團決定推動多個大型項目，同時暫停數個小型項目。具體而言，我們現處於有利位置，可從酒店業任何復甦中得益。

近期將部分資產套現使我們可以循環利用資本及實現發展收益，而我們將於本財政年度繼續實施有關舉措。

本集團強大的開發項目組合獲得雄厚的財務狀況支持，而我們處於有利位置，可從業務活動復甦中得益。

資本架構及資產負債表管理

年內，我們發行了3年期金額為235,000,000美元的債券，市場反應良好。我們亦取得港幣9,600,000,000元銀行融資，為到期的短期貸款及新項目再融資。隨著West Side Place分期落成，我們償還建築貸款超過220,000,000澳元。新加坡Artra建築貸款亦將於年內悉數償還。

本集團繼續擁有8間酒店不附帶產權負擔，價值為港幣3,900,000,000元，並有多項未售住宅存貨價值約港幣4,100,000,000元。該等資產可套現或用作抵押品以籌集更多資金。此外，本集團繼續檢視其資產組合，並不排除在代價被視為有吸引力的情況下將部分資產套現。我們的淨負債比率亦維持在54.9%的相對較低水平，有關數值是根據酒店重估盈餘調整後負債淨額與資產總值的比率得出。

年結後

本集團投資港幣129,500,000元票息為8%的可換股債券，該債券以持有卓悅集團中心的控股公司股權為抵押，並由卓悅控股有限公司擔保。作為交易的一部分，本集團獲授優先購買權可收購位於荃灣有潛力可重建為住宅單位的物業。

The Star(本集團聯同周大福企業有限公司於Queen's Wharf Brisbane的合營公司夥伴，且本集團擁有約4.9%股權)向Crown Resorts Ltd提出合併建議。倘合併完成，其將創建澳洲最大的博彩及娛樂公司。

本集團於二零二一年六月十五日訂立協議出售Dorsett City London的控股公司及營運公司企業價值為115,000,000英鎊。本集團預期出售完成後將錄得溢利淨額50,000,000英鎊(港幣533,000,000元)。

BCG完成其第二輪RMBS發行，以2.1%的混合年利率籌集500,000,000澳元。該交易再次獲得不少高資產投資者的支持。

董事總經理報告書



墨爾本West Side Place

BCG收購了Novatti的專用銀行附屬公司19.9%股份，旨在取得銀行牌照後即為其現有客戶提供更多服務並成為所有按揭的首選供應商。Novatti為一間於澳洲上市的金融科技公司。BC Group亦考慮多項其他收購機會以加速其發展。

企業管治及環境社會治理

本集團堅信高標準的企業管治乃推動可持續發展的關鍵。我們積極與投資者溝通，且向投資者及股東提供高透明度。本集團於年內獲得多項國際獎譽，以表揚本集團在加強投資者關係職能、企業管治及環境社會治理方面所作的努力。

部分獎項包括：

- 於「《金融亞洲》2021年度亞洲最佳公司」評選榮獲六項大獎，包括「亞洲整體最佳管理公司」及「香港地區最佳管理上市公司」；
- 於「2020年第十屆亞洲卓越大獎」榮獲四項大獎，包括「最佳投資者關係公司」及「最佳環境責任」；
- 於「香港投資者關係協會之第六屆香港投資者關係大獎」榮獲六項大獎，包括「最佳投資者關係公司」、「最佳ESG(環境)」及「最佳ESG(社會)」；
- 於「2020年財資環境、社會和管治企業大獎」榮獲金獎；
- 於「2020年度《投資者關係雜誌》大中華區獎項評選」榮獲「最佳投資者關係網站」；及
- 於「第四屆中國卓越IR評選」中榮獲兩項大獎。

董事總經理報告書

最後，我非常榮幸獲得香港董事學會頒發「2020年度傑出董事獎」。這一獎項彰顯我們致力於良好企業治理、透明及定期的投資者關係、卓越環境、社會、治理及可持續發展追求最高標準的承諾。



展望

於目前全球經濟環境下，本集團在為全球經濟重啟慢慢作準備之際仍然抱持審慎及謹慎態度。與此同時，我們依然努力規劃、開發及建設我們所有的住宅及酒店發展項目，並尋求發展我們的停車場業務及按揭貸款業務的途徑。

我們獲得的許多增長機會具有內部增長性質。利用我們現有的據點及團隊，我們已經並將繼續探索許多令人興奮的投資機會，提供可觀的投資回報。本集團亦將接受收購。特別是，酒店業務、停車場業務及按揭貸款業務機會處處。當然，我們會繼續於我們活躍的所有地區補充我們的土地儲備，並重新將重點放於香港。

多年來，我們建立了一個具吸引力且產生豐厚開發利潤的資產組合。此外，於低利率環境下，該等資產於落成後在價值上均有所增長。我們計劃繼續將部分資產變現，套現收益並將資本重新調配至可提供更高資本回報的項目上。隨著經濟重啟，許多第三方已與我們聯繫，希望商討可能購買我們的資產。這是一個好兆頭，表明我們建造的均是具吸引力的物業。

2019冠狀病毒病疫情尚未完全退卻，並可能繼續因部分地區實施封鎖以及對商務及休閒旅行的限制而擾亂全球經濟。然而，本集團現正做好準備，以應付需求增加所帶來的商機，特別是酒店業。

本集團之酒店業務繼續擴大，今年有3間新酒店即將投入服務，另有10間酒店仍處於規劃及建設階段。該等酒店將有助我們擴大業務範圍，並有望吸引商務及休閒旅客再次蒞臨。我們預見疫苗接種率高的地區，旅行會出現強勁反彈。於香港，當2019冠狀病毒病疫情進一步改善，我們希望恢復通關，而檢疫政策將獲得放寬。這將鼓勵旅客前來購物、參加會議及展覽以及參加商務會議。中國內地尤其如此，中國仍然是香港商務及休閒旅客的最大來源地。總體而言，本集團仍深信，酒店業將會強勁復甦，且前景亮麗。我們正在為現有及新酒店進行定位，以把握業務的未來增長。

我們繼續看到我們於世界各地開發的住宅物業獲得熱烈反應。儘管在2019冠狀病毒病疫情中，我們的項目銷售良好，交付進展相對暢順。我們專注於在我們認為相當具吸引力的地方補充土地儲備。提供主要的賣點一般包括人口增長／移民人數強勁、教育樞紐、新興城市等等。我們熟悉的司法權區（包括法律體系）及我們可以輕鬆部署在地團隊的地方為我們首選目標。本集團計劃繼續參與土地拍賣，但亦會透過原有的方式以物色新發展項目，例如與企業合作重建其物業。

董事總經理報告書



Care Park

我們的停車場業務較大多數競爭對手更有效抵禦逆境。本集團已十分注重盡量減少成本及開支，利用科技增加收益及減少日常開支，而更重要的是，避免簽訂向業主承擔巨額最低付款額的合約或租約。然而，無可避免的是，我們擁有及管理的停車場流量有所減少，部分原因是實施封鎖措施及主要轉為「在家工作」安排。令人鼓舞的是，用戶正回到我們的停車場，因為許多人重返工作崗位及避免乘坐公共交通工具。此外，我們預期有不少增長機會，因為許多擁有停車位的人士正在尋求方法通過直接出售或簽訂長期特許權安排來將其資產變現。

我們位於捷克共和國的賭場間歇性關閉，影響我們博彩業務的表現。根據過往經驗，我們相信將有大量顧客回到我們的場地。我們亦在探索於馬爾他申請網上博彩牌照的可能性，這將使本集團能夠瞄準更多的受眾並利用其現有線下的基礎設施。於澳洲，布里斯本Queen's Wharf綜合度假村如期施工。計劃於二零二三年財年開業，而開業之後，我們預期將於該物業獲得可觀的經常性收入。

BCG於二零二一年財年達成多個里程碑，而這僅僅是個開始。我們預計BCG將通過進軍現有市場的新細分市場或通過自然增長及收購進一步實現地域多元化擴展，繼續尋求增長機會。我們進入英國市場獲得的反應非常令人鼓舞。BCG亦於二零二零年十一月發行其第一筆總額為416,000,000澳元的RMBS，並於二零二一年六月發行第二筆總額為500,000,000澳元的RMBS。BCG資金充足，準備進入下一個增長階段。

本集團繼續以審慎有序的方式管理其流動資金及負債。於二零二一年三月三十一日，本集團擁有約港幣8,600,000,000元穩健流動資金及54.9%的淨資產負債比率。全年，本集團償還票據及貸款或將其再融資，並尋求延長其債務的到期期限。這種積極管理負債的方針將繼續執行。總體而言，本集團基礎穩健，可動用未提取信貸融資為港幣5,200,000,000元，且多項酒店及物業資產均不附帶產權負擔。

總而言之，通過快速實施成本削減及重新定位措施，憑藉我們員工所盡的努力及權益持有人的支持，本集團得以安然度過應對2019冠狀病毒病疫情。本集團保持盈利，且資產負債表穩健及持有流動資金，以繼續抓緊增長機遇。專注將選定資產變現，可展現出我們項目組合的價值，並將釋放出的資本重新調配作擁有更高回報的投資機會。我們的業務組合多元化仍然為本集團的核心優勢。我們已準備就緒，把握未來12個月預期經濟活動復甦的機遇，致力為股東帶來可持續的漸進式股息。