

# 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

本公司於二零二一年財年之綜合收益約為港幣5,900,000,000元，較二零二零年財年減少20.2%，主要原因為(i)落成的物業發展項目減少導致有關收益減少及(ii) 2019冠狀病毒病爆發對酒店、停車場及博彩業務造成的不利影響。毛利(扣除酒店及停車場資產折舊前)(「經調整毛利」)為港幣2,200,000,000元，而二零二零年財年則為港幣2,600,000,000元。本集團之收益及毛利明細載列如下：

	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
<b>二零二一年財年</b>						
收益	4,226,066	888,958	502,195	87,811 <sup>(i)</sup>	238,664	5,943,694
毛利	1,525,059	106,312	(4,413)	9,573	204,952	1,841,483
折舊	-	290,709 <sup>(ii)</sup>	32,941 <sup>(ii)</sup>	11,219	-	334,869
經調整毛利	1,525,059	397,021	28,528	20,792	204,952	2,176,352
經調整毛利率	36.1%	44.7%	5.7%	23.7%	85.9%	36.6%
<b>二零二零年財年</b>						
收益	4,834,976	1,345,534	759,782	271,223 <sup>(i)</sup>	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 <sup>(ii)</sup>	28,015 <sup>(ii)</sup>	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%

附註：

(i) 經扣除博彩稅港幣37,000,000元(二零二零年財年：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

物業銷售收益於二零二一年財年約為港幣4,226,000,000元，較二零二零年財年減少12.6%。所確認之收益的主要項目為墨爾本West Side Place(第一座及第二座)、新加坡Artra以及香港、上海及廣州項目之餘下存貨。二零二一年財年錄得毛利約港幣1,525,000,000元，按年上升8.6%，原因為交付毛利率較高之West Side Place(第一座及第二座)及Artra。

自二零二零年初以來，全球旅遊業及商務流量大幅下降，受此影響，二零二一年財年酒店業務及管理之收益較去年下跌33.9%至約為港幣889,000,000元。由於世界各地的整體酒店平均房租及入住率均有所下降，本集團酒店業務之經調整毛利率由二零二零年財年的53.9%下降至二零二一年財年的44.7%。

於二零二一年財年，停車場業務及設施管理之收益按年大幅減少33.9%至港幣502,000,000元，主要由於相關政府實施封城及相關旅遊限制。於二零二一年財年錄得經調整毛利約為港幣29,000,000元，按年減少77.8%。

於二零二一年財年，博彩業務之收益按年下降67.6%至約港幣88,000,000元(扣除博彩稅)。收益下降主要由於捷克共和國政府宣佈於二零二零年四月至六月暫時關閉賭場以及二零二一年財年自The Star股份收取之股息為零。

於二零二一年財年，本集團整體表現受制於自二零二零年初起爆發之2019冠狀病毒病疫情。全球旅遊限制之後，又有不同程度的業務暫停，本集團之經常性收入業務備受打擊。本集團之若干酒店及博彩業務被迫暫時關閉，不可避免地對本集團的經常性收入業務構成影響。儘管如此，本集團仍能獲利，於二零二一年財年，本公司股東應佔溢利約為港幣543,000,000元，較二零二零年財年之港幣366,000,000元上升48.5%。

二零二一年財年之經調整現金溢利<sup>(i)</sup>約為港幣722,000,000元，較二零二零年財年錄得之港幣842,000,000元減少14.3%。

附註：

- (i) 經調整現金溢利以調整投資物業的公平值變動及股東應佔溢利淨額加折舊及攤銷開支計算。該金額就少數股東權益作出調整。



墨爾本West Side Place之景觀

## 管理層討論及分析

## 2. 流動資金、財務資源及資產負債淨額

下表載列本集團於二零二一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、財務租約承擔以及權益。

綜合財務狀況表	於二零二一年 三月三十一日 港幣百萬元	於二零二零年 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 <sup>(i)</sup>	12,274	6,506
一至兩年內到期	5,939	8,297
兩至五年內到期	6,581	8,264
五年以上到期	2,783	393
銀行貸款、票據及債券總額	27,577	23,460
投資證券	4,143	3,027
銀行及現金結餘 <sup>(ii)</sup>	4,426	3,040
流動資金狀況	8,569	6,067
負債淨額 <sup>(iii)</sup>	19,008	17,393
總權益賬面值 <sup>(iv)</sup>	17,054	14,314
加：酒店重估盈餘	17,550	16,348
經調整權益總額	34,604	30,662
淨資產負債比率(負債淨額與經調整權益總額比例)	54.9%	56.7%
負債淨額與經調整資產總值比例 <sup>(v)</sup>	28.2%	29.9%

附註：

- (i) 包括約港幣1,153,000,000元之金額，儘管該筆款項毋須於一年內償還，惟已列作一年內到期之負債，原因為相關銀行及／或金融機構可酌情要求即時還款。
- (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) 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)以及投資於由持有BCG(本集團擁有52.03%股權之實體)所管理按揭組合之信託所發行之票據。

## 管理層討論及分析

於二零二一年三月三十一日，本集團之流動資金狀況約為港幣8,600,000,000元。根據截至二零二一年三月三十一日經評估之獨立估值，就未確認酒店重估盈餘約港幣17,550,000,000元進行調整，並計入永續資本票據，本集團於二零二一年三月三十一日之經調整權益總額約為港幣34,604,000,000元。本集團之淨資產負債比率由二零二零年三月三十一日之56.7%下跌至二零二一年三月三十一日之54.9%。

	於二零二一年 三月三十一日 港幣百萬元	於二零二零年 三月三十一日 港幣百萬元
本公司票據	5,219	3,548
無抵押銀行貸款	3,554	3,380
有抵押銀行貸款		
— 物業發展及投資	8,966	7,589
— 酒店業務及管理	8,153	7,292
— 停車場業務及設施管理	738	629
— 博彩業務	94	93
— 其他	853	929
銀行貸款、票據及債券總額	27,577	23,460

於二零二一年財年，本集團繼續審慎管理其財務狀況。我們(i)發行本金額為港幣200,000,000元之10年期票據，票息為5.15%，本金額為港幣200,000,000元之12.25年期票據，票息為5.25%，以及本金額為235,000,000美元之3年期票據，票息為5.10%；(ii)就港幣1,500,000,000元之3年期無抵押有期貸款融資與一個銀團訂立融資協議；(iii)回購本金總額為22,000,000美元之二零二一年到期3.75厘票據及二零二三年到期4.5厘票據，並完成要約收購購回約50,000,000美元之二零二一年到期3.75厘票據；及(iv)再融資並償還香港、澳洲及新加坡約港幣2,558,000,000元之建築貸款。本集團將繼續採取保守方法，以維持靈活且穩固的財務狀況。



倫敦Aspen at Consort Place之客廳

## 管理層討論及分析

於二零二一年三月三十一日，本集團未提取之銀行融資約為港幣5,200,000,000元，其中約港幣2,300,000,000元與建築／開發設施有關，而餘額約港幣2,900,000,000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所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。

此外，本集團於二零二一年三月三十一日共有8項酒店資產不附帶產權負擔，其資本價值根據截至二零二一年三月三十一日經評估之獨立估值計算，約為港幣3,900,000,000元。本集團有未售住宅單位、零售資產及商業資產等不附帶產權負擔的其他資產。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。



布里斯本Queen's Wharf

### 3. 外匯管理

於二零二一年財年，本集團來自非香港業務之貢獻受外幣兌港幣變動之正面影響。下表載列港幣兌本集團主要營運所在國家之當地貨幣匯率：

匯率	於二零二一年 三月三十一日	於二零二零年 三月三十一日	變動
港幣兌澳元	<b>5.90</b>	4.78	23.4%
港幣兌人民幣	<b>1.18</b>	1.09	8.3%
港幣兌馬幣	<b>1.87</b>	1.79	4.5%
港幣兌英鎊	<b>10.66</b>	9.57	11.4%
港幣兌捷克克朗	<b>0.35</b>	0.31	12.9%
港幣兌新加坡元	<b>5.77</b>	5.44	6.1%

所有貨幣兌港幣的回升對本公司的淨資產價值及經調整權益產生正面影響。

### 4. 每股資產淨值

	於二零二一年 三月三十一日 港幣百萬元	於二零二零年 三月三十一日 港幣百萬元
本公司股東應佔權益	<b>13,797</b>	11,119
加：酒店重估盈餘	<b>17,550</b>	16,348
總資產淨值	<b>31,347</b>	27,467
已發行股份數目(百萬股)	<b>2,395</b>	2,369
每股資產淨值	<b>港幣13.09元</b>	港幣11.59元

根據截至二零二一年三月三十一日經評估之獨立估值，就酒店資產重估盈餘約港幣17,550,000,000元作出調整後，股東應佔資產淨值約達港幣31,347,000,000元。於二零二一年三月三十一日，本公司每股資產淨值約為港幣13.09元。

## 管理層討論及分析

### 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。

於二零二一年財年，本集團之資本開支約為港幣728,000,000元，主要歸因於West Side Place開發項目的墨爾本帝盛酒店及墨爾本麗思卡爾頓酒店，以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。

鑒於2019冠狀病毒病，我們已密切審視各項目及所有重大資本支出。就若干個案而言，基於經營環境，我們已暫停或稍為推遲該等支出的時間。

### 6. 資本承擔

本集團不斷密切審視其資本承擔，並尋求優化其投資及開支。本集團亦加大力度檢討其資產組合，以確定適合出售之潛在資產。

	於二零二一年 三月三十一日 港幣百萬元	於二零二零年 三月三十一日 港幣百萬元
於綜合財務報表就下列項目已訂約但未撥備之資本開支：		
收購、開發及翻新酒店物業	<b>865</b>	1,187
向BCG提供信貸融資之承擔	<b>214</b>	94
其他	<b>14</b>	17
	<b>1,093</b>	1,298

## 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分別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。

於二零二一年三月三十一日，本集團發展中住宅物業之應佔累計預售總值約為港幣13,800,000,000元，較二零二零年三月三十一日增加港幣1,600,000,000元，增幅為13.0%。大部分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。下表列示於二零二一年三月三十一日，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	2,878 <sup>(i)</sup>	二零二一年財年／ 二零二二年財年
West Side Place(第三座)	墨爾本	2,540	二零二四年財年
West Side Place(第四座)	墨爾本	2,680	二零二四年財年
Queen's Wharf Residences(第四座)	布里斯本	1,451	二零二四年財年
Perth Hub	珀斯	564	二零二二年財年
The Star Residences(第一座)	黃金海岸	473	二零二三年財年
The Star Residences — Epsilon(第二座)	黃金海岸	397	二零二四年財年
Aspen at Consort Place	倫敦	1,079	二零二五年財年
Hornsey Town Hall	倫敦	343	二零二二年財年
MeadowSide(第二期及第三期)	曼徹斯特	585	二零二二年財年
MeadowSide(第五期)	曼徹斯特	421	二零二二年財年
New Cross Central	曼徹斯特	173	二零二三年財年
Victoria Riverside	曼徹斯特	47	二零二三年財年
Hyll on Holland	新加坡	63	二零二四年財年
Cuscaden Reserve	新加坡	12	二零二四年財年
Dorsett Place Waterfront Subang	梳邦再也	128	二零二三年財年
總計		13,834	

附註：

(i) 不包括直至二零二一年三月三十一日已確認為收益之已訂約預售。

於二零二一年三月三十一日，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55,600,000,000元。

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 <sup>(i)</sup> 平方呎	應佔預期 開發總值 <sup>(ii)</sup> 港幣百萬元	狀況／ 預計推出	預計落成之 財政年度
<b>開發組合</b>				
<b>墨爾本</b>				
West Side Place — 第一座及第二座	631,000	3,226	分階段落成	二零二一年財年／ 二零二二年財年
— 第三座	518,000	2,669	已推出	二零二四年財年
— 第四座	621,000	3,173	已推出	二零二四年財年
Bourke Street	595,000	2,762	二零二二年財年	二零二四年財年
<b>珀斯</b>				
Perth Hub	230,000	919	已推出	二零二二年財年
<b>布里斯本</b>				
Queen's Wharf Residences <sup>(iii)</sup> — 第四座	253,000	1,735	已推出	二零二四年財年
— 第五座	269,000	1,846	規劃中	規劃中
— 第六座	269,000	1,846	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 <sup>(i)</sup> 平方呎	應佔預期開發總值 <sup>(ii)</sup> 港幣百萬元	狀況／預計推出	預計落成之財政年度
<b>黃金海岸</b>				
The Star Residences <sup>(iv)</sup>				
— 第一座	111,000	531	已推出	二零二三年財年
— 第二座—Epsilon	109,000	619	已推出	二零二四年財年
— 第三座至第五座	374,000	2,122	規劃中	規劃中
<b>香港</b>				
畢架•金峰	84,000	1,678	二零二二年財年	二零二二年財年
<b>倫敦</b>				
Aspen at Consort Place	377,000	4,421	已推出	二零二五年財年
Hornsey Town Hall	108,000	1,009	已推出	二零二二年財年
Ensign House	270,000	2,629	規劃中	規劃中
<b>曼徹斯特</b>				
MeadowSide				
— 第二期及第三期	220,000	985	已推出	二零二二年財年
— 第五期	99,000	427	已推出	二零二二年財年
— 第四期	238,000	1,141	規劃中	規劃中
Victoria North <sup>(v)</sup>				
— New Cross Central	62,000	269	已推出	二零二三年財年
— Victoria Riverside	458,000	2,143	已推出	二零二三年財年
— Network Rail	1,532,000	6,124	規劃中	規劃中
— 其他	1,202,000	4,679	規劃中	規劃中
<b>新加坡</b>				
Hyll on Holland <sup>(vi)</sup>	192,000	3,158	已推出	二零二四年財年
Cuscaden Reserve <sup>(vii)</sup>	16,000	363	已推出	二零二四年財年
<b>馬來西亞</b>				
Dorsett Place Waterfront Subang <sup>(viii)</sup>	525,000	1,009	已推出	二零二三年財年
於二零二一年三月三十一日				
開發組合總計	<b>9,363,000</b>	<b>51,483</b>		
<b>可供出售竣工發展項目</b>				
<b>珀斯</b>				
The Towers at Elizabeth Quay	94,000	771		
<b>上海</b>				
君悅庭	23,000	154		
御尚II	22,000	157		
第17A區	18,000	102		
<b>廣州</b>				
遠東御江豪庭	111,000	411		

## 管理層討論及分析

發展項目	應佔可售樓面面積 <sup>(i)</sup> 平方呎	應佔預期開發總值 <sup>(ii)</sup> 港幣百萬元	狀況／ 預計推出	預計落成之 財政年度
<b>馬來西亞</b>				
Dorsett Bukit Bintang	28,000	133		
<b>香港</b>				
尚澄	56,000	593		
珀爵	48,000	603		
珀玥	400	10		
其他	1,000	36		
<b>新加坡</b>				
21 Anderson Road	86,000	1,126		
於二零二一年三月三十一日				
可供出售竣工發展項目總計	<b>487,400</b>	<b>4,096</b>		
於二零二一年三月三十一日				
開發組合總計及可供出售 竣工發展項目總計	<b>9,850,400</b>	<b>55,579</b>		

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Victoria North之主要發展商，本集團預計將進一步收購土地，因而增加該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241,000平方呎。本集團於該發展項目擁有80%權益。
- (vii) 該發展項目之總可售樓面面積約為160,000平方呎。本集團於該發展項目擁有10%權益。
- (viii) 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50%權益。

本集團已與Sainsbury's簽訂諒解備忘錄，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、當地企業之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，以發展黃金海岸The Star賭場之其他三座大廈。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。

## 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。於二零二一年財年，已錄得投資物業之公平值收益約為港幣383,000,000元。其主要歸因於武漢商場(見下文)之重估收益，其由因全球市況疲弱而導致其他地方產生之重估虧損所抵銷。於二零二一年三月三十一日，投資物業估值約為港幣8,200,000,000元(二零二零年三月三十一日：港幣7,200,000,000元)。

於二零二一年財年，本集團與一間旗艦體育用品零售商就其位於武漢市中心之武漢商場訂立一份為期18年之新租約。該項為期18年之租約自二零二零年十月開始起計，涵蓋七個樓層，總零售面積約為312,000平方呎。年租賃付款將約為港幣50,000,000元，每三年遞增8.0%。此新租約較之前所收取之等額租金高約100%，故產生武漢商場之重估收益約人民幣300,000,000元或港幣341,000,000元。

本集團於二零一九年購買上海寶山區之一幅地塊，其毗鄰於二零一八年購買之另一幅土地。此兩幅地塊擬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，本集團於二零一九年購買香港啟德之商業地段。除一間擁有約400間客房之帝盛旗艦酒店外，本集團擬開發建築面積約為195,000平方呎之若干辦公室及零售空間。目前，此項目正處於建築階段且融資已到位。

### 澳洲

#### 墨爾本

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11,500,000,000元。



墨爾本West Side Place

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1,377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5,600,000,000元。第一座及第二座低層已於二零二一年財年落成，而交付過程於二零二零年八月開始，預期於二零二二年財年繼續分階段交付。第三座提供684個單位，總可售樓面面積約為518,000平方呎，預期開發總值共達港幣2,700,000,000元，其中價值港幣2,500,000,000元之單位已於二零二一年三月三十一日預售，預期

於二零二四年財年落成。第四座提供835個單位，總可售樓面面積約為621,000平方呎，預期開發總值共達港幣3,200,000,000元，其中價值港幣2,700,000,000元之單位已於二零二一年三月三十一日預售，預期於二零二四年財年落成。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595,000平方呎之住宅項目，預期可提供約876個住宅單位。該發展項目預期於二零二二年財年推出預售，並預期於二零二四年財年落成。

## 管理層討論及分析

**珀斯**

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、若干商業及零售空間以及其他配套設施。於二零二一年三月三十一日，可供出售之餘下單位的預期開發總值為港幣771,000,000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，將提供預期開發總值合共港幣919,000,000元之314個住宅單位及將由帝盛經營之約260間客房。於二零二一年三月三十一日，本集團已預售價值為港幣564,000,000元之單位。該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。

**布里斯本**

Destination Brisbane Consortium (由本集團、The Star及周大福成立之合營企業)已就交付位於布里斯本的QWB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項目將於二零二四年財年年底前落成；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。



布里斯本Queen's Wharf



珀斯The Towers at Elizabeth Quay



珀斯麗思卡爾頓酒店

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，且本集團擬以其內部資源撥付。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380,000平方米，其中約147,000平方米與住宅部分有關。

## 管理層討論及分析

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3,500,000,000元。該項目已於二零二零年二月推出，反應熱烈，於二零二一年三月三十一日已預售之開發總值為港幣2,900,000,000元(應佔開發總值為港幣1,500,000,000元)。該發展項目預期於二零二四年財年落成。

### 黃金海岸

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313間客房之帝盛酒店及422個住宅單位，總可售樓面面積約為332,000平方呎及開發總值為港幣1,600,000,000元。於二零二一年三月三十一日錄得預售總值港幣1,400,000,000元(應佔開發價值為港幣473,000,000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。



黃金海岸The Star Residences

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201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1,900,000,000元。於二零一九年五月推出之預售反應正面，於二零二一年三月三十一日預售之預售總值為港幣1,200,000,000元(應佔開發總值為港幣397,000,000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。建設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。



悉尼The Star

### 悉尼

於二零二零年十月，本集團與The Star合作收購悉尼Pyrmont之一幅地塊，該地塊毗鄰The Star在悉尼經營賭場所在之現址，擬共同開發為一幢綜合用途樓宇。該項目將擴展其於悉尼之版圖。

### 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，於二零二一年財年已交付開發總值為港幣300,000,000元。

## 管理層討論及分析

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，於二零二一年三月三十一日已出售及交付合共544個單位，開發總值約為港幣2,000,000,000元。於二零二一年財年，已出售確認價值為港幣479,000,000元之112個單位。該項目之毛利率高於正常水平，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。

位於大圍市中心黃金地段及兩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，於二零二一年三月三十一日已幾乎售罄並交付予買方，佔開發總值99%。最後一個單位已售出，並將於二零二二年財年上半年交付。



香港畢架•金峰

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。累計開發總值約港幣495,000,000元已於二零二一年三月三十一日出售及交付，佔總開發總值之46%，而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。所有單位將按現狀出售。

本集團亦透過政府招標獲得位於大埔公路畢架•金峰之住宅發展地盤。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。預售許可證已於二零二一年六月推出。

## 馬來西亞

Dorsett Place Waterfront Subang 為本集團與 Malaysia Land Properties Sdn. Bhd 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，於二零二一年三月三十一日已預售總開發總值為港幣255,000,000元。該發展項目預期於二零二三年財年落成。



梳邦再也Dorsett Place Waterfront Subang

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。

## 管理層討論及分析

### 英國

#### 倫敦



倫敦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，住宅部分將提供146個單位，可售樓面面積約為108,000平方呎。該發展項目亦包括35,800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，於二零二一年三月三十一日已預售開發總值約為港幣343,000,000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377,000平方呎並提供約495個私人住宅單位之私人住宅、約230間客房之酒店、可負擔房屋單位及商業空間。該項目之住宅部分已於二零二零年

一月底推出，反應正面，於二零二一年三月三十一日預售額為港幣1,100,000,000元。該發展項目預期於二零二五年財年落成。

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4,572平方米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

Victoria North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。

Victoria North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Victoria North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。



曼徹斯特Victoria Riverside

## 管理層討論及分析

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Victoria North地區內多個地段，該等地段將隨著總體規劃之全面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Victoria North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。

Victoria North項目預期為本集團於英國提供重要且長期之發展組合。於二零二一年三月三十一日，本集團已取得Victoria North區域內可提供可售樓面面積超過3,000,000平方呎之發展組合之地塊，預期於未來五年交付約4,500個新房屋。

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Victoria North發展項目。該發展項目建造4座大樓，包括超過744個單位，可售樓面面積約為557,000平方呎，緊靠該市交通樞紐之一維多利亞車站旁歷史悠久的Angel Meadow公園附近。三期發展項目目前正在預售。總可售樓面面積約為220,000平方呎及開發總值為港幣985,000,000元之第二期及第三期已推出預售，於二零二一年三月三十一日已預售開發總值為港幣585,000,000元。總可售樓面面積約為99,000平方呎及開發總值為港幣427,000,000元之第五期已於二零一九年三月推出預售，其中約99%單位已於二零二一年三月三十一日預售。建築工程進展順利，第二期、第三期及第五期預定於二零二二年財年落成。

New Cross Central為向曼徹斯特市議會收購的其中一個初期地盤，為Victoria North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269,000,000元，於二零二零年四月推出預售，並於二零二一年三月三十一日預售開發總值港幣173,000,000元。建築工程進展順利，而該項目預定於二零二三年財年落成。

Victoria Riverside位於Victoria North總體規劃地區，鄰近包括維多利亞車站等主要交通網絡及曼徹斯特市中心。其為Victoria North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樓宇，包括超過634個單位，可售樓面面積約為458,000平方呎。該發展項目之預售已於二零二一年三月底推出，並已於二零二一年三月三十一日獲得預售價值港幣47,000,000元。該發展項目預期於二零二三年財年落成。

## 新加坡

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%權益之合營公司擁有。該項目已落成，且所有單位已於二零二一年三月三十一日預售及交付。

Hyll on Holland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。該發展項目已於二零二一年財年推出預售，於二零二一年三月三十一日之已預售應佔開發總值為港幣63,000,000元，並預期於二零二四年財年落成。



新加坡Hyll on Holland

## 管理層討論及分析

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16,000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公司之10%權益。該發展項目於二零二零年財年推出預售，並預期於二零二四年財年落成。

## 2. 酒店業務及管理



香港灣仔帝盛酒店

本集團擁有並透過三項獨特之業務線營運其酒店組合，側重於三至四星級酒店分部，包括帝盛酒店及度假村旗下之高檔「帝盛君豪酒店」及中檔「帝盛酒店」、超值「絲麗酒店」品牌酒店及別樹一幟之「d.Collection」精品酒店。本集團於該三項業務線下之酒店統稱為「帝盛集團」，於香港、馬來西亞、中國內地、新加坡及英國11個城市擁有合共6,507間客房。

於二零二一年三月三十一日，本集團擁有及營運31間酒店及擁有13間發展中酒店，其中包括全資擁有之帝盛集團、TWC及珀斯麗思卡爾頓酒店，以及部分擁有之Sheraton Grand Mirage及Oakwood Premier AMTD。31間酒店指合共約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。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。

於二零二零年初，因疫情被迫暫停旅遊後，酒店業(包括酒店)是首當其衝之行業之一，亦可能是其中一個最後復甦之行業。於未來數年，業內仍要面對多項挑戰，包括2019冠狀病毒病疫情再次爆發、冠狀病毒變種病毒株及疫苗

推出進展緩慢。因此，視乎地點而定，我們預計旅遊將於二零二二年至二零二三年前重返2019冠狀病毒病疫情前之水平。

儘管本年度屬經營最艱難之一年，但我們積極進取且盡忠職守之團隊及員工展現熱情與忠誠之真諦，並透過為顧客提供卓越服務，協助本集團繼續實踐其獨特之品牌主張。為準備就緒在2019冠狀病毒病疫情後之「新常態」營運，同時應對酒店衛生及安全措施要求不斷提高之趨勢，部分酒店已應用人工智能清潔及送貨機械人。

長遠而言，本集團致力透過擁有及管理投資新酒店及透過長期資本升值及提高酒店物業經營收益加強我們現有資產，為股東創造價值。儘管疫情導致施工延誤，惟我們於香港、澳洲及倫敦之酒店項目開發方面繼續取得進展。

預期本集團首間澳洲帝盛酒店黃金海岸帝盛酒店將於二零二一年年底開業，緊隨其後的有珀斯帝盛酒店、墨爾本帝盛酒店及布里斯本帝盛酒店，而位於倫敦之三項新物業及本集團在香港之新旗艦酒店啟德帝盛酒店亦將於未來數年落成。我們亦計劃於二零二二年初開設墨爾本麗思卡爾頓酒店，該酒店將是繼珀斯麗思卡爾頓酒店後之第二間澳洲麗思卡爾頓酒店。



香港啟德帝盛酒店全景

## 管理層討論及分析

下表概述本集團所擁有酒店於二零二一年財年及二零二零年財年按地區劃分以當地貨幣(「當地貨幣」)及港幣元(「港幣元」)列值之營運表現。

	入住率		平均房租		平均每間客房收益		收益(百萬)	
	二零二一年 財年	二零二零年 財年	二零二一年 財年	二零二零年 財年	二零二一年 財年	二零二零年 財年	二零二一年 財年	二零二零年 財年
香港(港幣元)	<b>75.5%</b>	70.8%	<b>533</b>	578	<b>402</b>	409	<b>469</b>	472
馬來西亞(馬幣)	<b>37.4%</b>	65.6%	<b>160</b>	197	<b>60</b>	129	<b>44</b>	102
中國內地(人民幣)	<b>43.6%</b>	55.7%	<b>273</b>	389	<b>119</b>	217	<b>97</b>	166
新加坡(新加坡元) <sup>(i)</sup>	<b>75.3%</b>	76.0%	<b>138</b>	174	<b>104</b>	133	<b>10</b>	15
英國(英鎊)	<b>12.9%</b>	74.3%	<b>68</b>	129	<b>9</b>	96	<b>3</b>	24
澳洲(澳元) <sup>(ii)(iii)</sup>	<b>39.2%</b>	61.0%	<b>410</b>	354	<b>161</b>	216	<b>20</b>	11
			(港幣元)	(港幣元)	(港幣元)	(港幣元)	(港幣百萬元)	(港幣百萬元)
<b>帝盛集團總計<sup>(iv)</sup></b>	<b>54.6%</b>	<b>67.0%</b>	<b>513</b>	<b>607</b>	<b>280</b>	<b>406</b>	<b>860</b>	<b>1,224</b>
<b>TWC酒店集團</b>	<b>17.4%</b>	<b>58.8%</b>	<b>607</b>	<b>634</b>	<b>106</b>	<b>373</b>	<b>29</b>	<b>121</b>

附註：

- (i) 不包括以權益法入賬之Oakwood Premier AMTD Singapore。
- (ii) 不包括以權益法入賬之Sheraton Grand Mirage。
- (iii) 二零二零年財年之金額代表珀斯麗思卡爾頓酒店於二零一九年十一月十九日至二零二零年三月三十一日期間之業績。
- (iv) 不包括TWC集團，惟包括珀斯麗思卡爾頓酒店。

二零二一年財年對本集團而言仍然充滿挑戰，2019冠狀病毒病疫情影響如此嚴重深遠是我們始料不及。全球旅遊業受到重創，根據世界旅遊業理事會(「世界旅遊業理事會」)之數據，錄得虧損近4,500,000,000,000美元，且於二零二零年失去近62,000,000個職位，表示該行業全球就業人數下跌18.5%，僅餘272,000,000人。儘管我們認為，全球經濟一旦復甦，酒店之需求將隨之回升，惟我們預計，於可見未來，全球旅遊限制、檢疫及安全憂慮將繼續阻礙大眾出行，而全面復甦需時達數年之久。

為減輕2019冠狀病毒病疫情之持續負面影響，本集團實施一系列廣泛節省成本及財務管理措施，以及物色新商機(例如自我或政府強制隔離之住客、政府及醫護人員合約)，保障員工並回饋社會。截至二零二一年三月三十一日，我們已於世界各地酒店照顧4,000多名醫護人員及前線工作人員以及130,000多名接受隔離之住客。於營運方面，我們提升及加強嚴謹之衛生及安全規程，而首要任務是住客與員工之安全。疫情讓我們更堅定捍衛我們之核心價值。一如既往，社會責任將繼續植根於本集團，與每一位員工之個人價值觀互相呼應。

全賴世界各地之員工身體力行，將我們的承諾付諸行動，透過提供住宿、預備膳食及其他支援方式，遏止當地社區之2019冠狀病毒病蔓延，於二零二一年財年，本集團之酒店營運及管理收益總額約為港幣889,000,000元，較二零二零年財年下降33.9%。至於帝盛集團之營運表現，整體入住率減少12.4個百分點至54.6%，而整體平均房租則下跌15.5%至每晚港幣513元。因此，平均每間客房收益下降31.0%至港幣280元。

## 管理層討論及分析

### 香港



香港灣仔帝盛酒店

香港市場於二零一九年及二零二零年初因社會動盪及大規模示威活動大受影響，酒店業面對之形勢更加嚴峻。受疫情影響，自二零二零年三月起禁止非居民出入境，導致一般旅客及過夜旅客訪港人數於二零二零年下跌95%。

我們率先積極支援社區，歡迎醫務人員及須接受隔離之返港居民入住酒店，並自二零二零年一月起與本地慈善機構和諧之家合作，為遭受家庭暴力之家庭提供住宿。儘管於二零二一年財年之嚴峻形勢，惟憑藉員工上下一心，所有香港酒店之入住率及平均每間客房收益均超越競爭對手。

荃灣帝盛酒店為我們於香港之最大型酒店，設有546間客房，獲香港政府選為航班抵港人士接待中心，自二零二零年八月十七日起為期兩個月。海景絲麗酒店、荃灣絲麗酒

店及觀塘帝盛酒店於二零二零年十二月獲香港政府選為密切接觸者隔離中心。荃灣絲麗酒店及觀塘帝盛酒店繼續充當密切接觸者隔離中心，而香港海景絲麗酒店及其餘五間酒店獲香港政府選定為指定酒店，照顧政府要求強制隔離之住客。於二零二一年財年，根據合約，麗悅酒店為醫務人員提供住宿。

因此，香港酒店業務之收益總額與二零二零年財年相比維持大致相同水平，約為港幣469,000,000元，佔本集團酒店收益約52.7%。與去年同期相比，香港入住率上升4.7個百分點至75.5%，而平均房租則下降7.8%至港幣533元，導致平均每間客房收益略降1.7%至港幣402元。於二零二一年財年，9間香港酒店中有4間酒店（即觀塘帝盛酒店、荃灣帝盛酒店、海景絲麗酒店及荃灣絲麗酒店）之入住率、平均房租及平均每間客房收益較二零二零年財年有所增長。

### 馬來西亞

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，本集團旗下所有酒店均在當地政府之指示下，於二零二零年三月十八日起被飭令停業。自二零二零年四月初起，梳邦帝盛君豪酒店重新營業，以支持當地政府，接待進行檢疫之住客。於二零二一年財年，除J-Hotel及柔佛新山絲麗酒店仍然停業外，我們於馬來西亞之其他酒店其後已於二零二零年四月底重新營業。

隨著2019冠狀病毒病疫情緩和，酒店業務自二零二零年六月初開始重拾升軌，我們於馬來西亞之所有酒店於入住率、平均房租及平均每間客房收益均超越競爭對手。然而，業務因馬來西亞政府於二零二零年十二月實施第二輪封城措施而再次受到打擊，而酒店只獲准在不接待州際／區際旅客之情況下以嚴謹之標準操作流程營業。酒店最近期受新一波2019冠狀病毒病影響，馬來西亞政府於二零二一年五月宣佈第三輪封城措施。



梳邦帝盛君豪酒店重開，支持當地政府及接待接受隔離之住客。

因此，由於J-Hotel於二零二一年財年暫時停業，於二零二一年財年我們之酒店業務所得收益總額約為44,000,000馬幣，較二零二零年財年水平低56.9%。平均房租下降18.8%至160馬幣及入住率下降至37.4%，導致平均每間客房收益下降53.5%至60馬幣。

## 管理層討論及分析

## 中國內地



武漢帝盛酒店獲政府選定接待來自雲南省之150多名醫務人員

本集團之中國內地酒店業務於二零二零年一月底首度受2019冠狀病毒病影響，並於二零二零年六月開始出現復甦跡象，與中國內地整體酒店市場一致。於二零二一年財年，酒店入住率按年下降12.1個百分點及平均房租下降29.8%至人民幣273元，導致平均每間客房收益按年下降45.2%至人民幣119元。收益總額亦下降41.6%至人民幣97,000,000元，主要由於缺乏國際旅客。

武漢帝盛酒店位於疫情初期最受影響之城市之一，於二零二零年一月至四月停業期間獲政府選定接待來自其他省份之150多名醫務人員後，於二零二零年四月八日重新向公眾開放。此外，成都帝盛君豪酒店將其全部556間客房交由當地政府作隔離中心，照顧自二零二零年十二月至二零二一年三月之返國居民。其他中國內地酒店自行採取營銷活動，吸引國內商務及休閒旅客，其為我們最大收益來源。儘管整體經濟不明朗，惟當地度假套餐、活動／會議套餐及預付代金之銷售情況相當理想。

## 新加坡



新加坡帝盛酒店

新加坡帝盛酒店位於新加坡市中心，擁有285間客房，獲選為其中一項供進行檢疫之住客居住之政府設施，於二零二零年四月至十二月提供全部客房為當地社區服務。於二零二一年財年，新加坡帝盛酒店之收益總額下降約33.3%至10,000,000新加坡元，主要由於平均房租下降至20.7%。平均每間客房收益亦下降21.8%至104新加坡元，而入住率為75.3%，維持穩定。新加坡帝盛酒店已訂立新政府合約，自二零二一年五月起充當密切接觸者隔離中心，直至新加坡政府另行通知。

## 英國



倫敦兩間酒店為醫護(NHS)提供住宿

於二零二零年，英國之2019冠狀病毒病確診個案達數百萬宗，數十萬人因2019冠狀病毒病而身故及對經濟產生重大影響。

倫敦兩間酒店於二零二一年財年大部分時間按政府規定營業，以支持英國國民保健服務之醫護人員、倫敦市警員等重要工作人員以及無法出入境之住客。隨著多輪疫情爆發及封城，我們於二零二一年一月被逼關閉兩間酒店，在節省成本措施與員工福利之間取得平衡。於二零二一年財年，收益總額大幅下降87.5%至3,000,000英鎊，入住率下降61.4個百分點至12.9%，而平均房租下降47.3%至68英鎊。我們因大力控制成本而得以錄得總經營溢利收支平衡。

## 管理層討論及分析

### 澳洲



珀斯麗思卡爾頓酒店

西澳洲政府自二零二零年三月底以來實施之旅行限制、州份及國際邊境關閉以及檢疫要求嚴重衝擊酒店業及旅遊業。於二零二一年財年，作為澳洲唯一之麗思卡爾頓品牌酒店，珀斯麗思卡爾頓酒店採取萬豪酒店應對2019冠狀病毒病措施之最佳常規，並一如澳洲所有萬豪品牌酒店維持營業。

由於2019冠狀病毒病疫情消退，政府放寬第三及四階段限制，州際邊境其後自二零二零年四月起重開。儘管州際邊境關閉二零二一年財年全年持續實施與暫停，惟由於我們成功推出住宿優惠及促銷活動以吸引當地旅客，酒店自此於客房及餐飲服務分部每月均錄得快速增長，於當地市場佔據領導地位。因此，酒店錄得收益總額20,000,000澳元，與二零二零年財年相比上升

81.8%，平均租金上升15.8%至410澳元，由入住率下降21.8個百分點至39.2%所抵銷。

### 歐洲 – TWC集團



奧地利Trans World Hotel Donauwelle大堂

歐洲大陸之捷克共和國、德國及奧地利之酒店被當地政府勒令自二零二零年三月中旬起關閉，德國及奧地利之四間酒店自二零二零年四月底開始逐步恢復營業，為公司顧客及小型會議顧客提供服務，而捷克共和國之一間酒店於二零二零年六月底重新開業。

於邊境關閉期間，德國及奧地利的四間酒店根據政府指示入選接待醫護人員及非2019冠狀病毒病患者之候選名單。於二零二零年八月，國內市場開始有所回升，由於城際旅遊氣泡及內部成本節約措施，我們在德國及捷克共和國之所有酒店表現均較去年同期為佳。然而，自二零二零年九月初，歐洲大陸受另一

波2019冠狀病毒病衝擊，為保障僱員及平衡節約成本之努力，我們決定於二零二零年十二月關閉歐洲大陸全部五間酒店並於需要時重新開業以服務重要住客。於二零二一年五月，歐洲大陸所有酒店均已重新營業。

因此，TWC酒店集團之收益總額於二零二一年財年下降76.3%至港幣29,000,000元，整體入住率下降41.4個百分點至17.4%，且平均房租下降4.3%至港幣607元。

### 3. 停車場業務及設施管理



Care Assist中央監控系統

本集團之停車場業務及設施管理業務包括由「Care Park」品牌營運之停車場業務。本集團於二零二一年三月三十一日擁有或管理之泊車位組合約有114,821個泊車位。本集團423個停車場當中，36個為自置停車場，包括約10,987個泊車位，其餘103,834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。

於二零二一年財年，由於多個國家為遏止2019冠狀病毒病疫情而向國內或國際旅客關閉其邊境並限制其民眾出行，我們之停車場業務受到干擾。本集團部分位於機場、酒店、商場及辦公樓宇周邊之自置／管理之停車場均受到封鎖措施及限制措施之

嚴重打擊。本集團一直積極檢討所有租賃承擔，設法減少沒有利潤之合約及受影響租賃之租金責任，並在所有業務地點採取多項成本控制措施，如讓員工停薪留職及削減員工日常開支，以減輕2019冠狀病毒病所造成之負面影響。

除上述成本控制措施外，澳洲政府已通過一項守則，規定租客(即例如Care Park)有權與各業主協商因應2019冠狀病毒病導致之收益下降，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，例如在澳洲，政府已向合資格僱主提供工資津貼。上述成本控制措施及政府之支援減輕本集團之現金流壓力。

儘管本集團之停車場業務大受影響，惟2019冠狀病毒病亦締造大量增長機遇。城市、機場、學校、醫院等眾多公營機構正面對現金壓力，並尋求機會與停車場營運商(如Care Park)訂立長期特許經營關係。本集團正積極審視其營運所在所有城市(主要於澳洲及英國)之增長機遇。

### 4. 博彩業務及管理



捷克共和國Route 59賭場

#### 歐洲

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，位於捷克與德國及奧地利接壤之邊界，服務來自該等國家之跨境客戶。隨著「亞洲足跡」策略之實施，本集團將繼續致力向更多居住於區內之亞洲客戶引薦TWC產業，從地域上豐富本集團之酒店產品。

於二零二一年財年，TWC博彩業務之收益達港幣88,000,000元(扣除博彩稅)，較二零二零年財年之港幣271,000,000元大幅下降67.6%，主要由於當地政府勒令自二零二零年三月起暫時關閉賭場，以遏制2019冠狀病毒病傳播。3間賭場之營運全面暫停或在社交距離及有限營業時間限制下方獲准營運。然而，為應對疫情，TWC實

## 管理層討論及分析

施裁員、重新磋商及取消各項合約等多項重大節流措施，加上得益於TWC營運所在全部三個國家當地政府之國家支援計劃，TWC於二零二一年財年之表現達正數EBITDA水平。於二零二一年五月重新開業後，該業務迅速復甦，而本集團認為該等賭場之業績繼續向好。

下表載列TWC賭場於截至二零二一年三月三十一日止期間之若干經營數據：

	於二零二一年 三月三十一日	於二零二零年 三月三十一日
老虎機數量	442	543
賭桌數量	65	59
	二零二一年 財年	二零二零年 財年
賭桌收益 <sup>(i)</sup> (港幣百萬元)	21	58
老虎機收益 <sup>(i)</sup> (港幣百萬元)	55	140
平均每桌贏率 <sup>(ii)</sup>	20.1%	20%
平均每日每機贏率(港幣元)	1,063	1,087

附註：

(i) 扣除博彩稅。

(ii) 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。

### 澳洲

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為澳洲兩大賭場營運商之一，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之間之關係；
- (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。



悉尼The Star

## 管理層討論及分析

本集團在布里斯本在建綜合度假村擁有25%股權。本集團正與The Star及周大福共同建設三間世界級酒店、設有貴賓室之高檔博彩設施、餐飲店及超過6,000平方米之零售及餐飲空間，並將由全球領先之零售空間營運商DFS集團營運。

於二零二一年財年，The Star已刊發有關暫停派付末期股息之公佈，故本集團並無自The Star股份收取股息。

## 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，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，遠超本集團現有之物業發展業務。事實上，向非居民買家提供之貸款中有少於4%乃用來購買本集團之住宅物業。

於二零二一年三月三十一日貸款及墊款已達至1,200,000,000澳元，較二零二零年三月三十一日上升約19.4%。於二零二一年三月三十一日，BCG有嚴格之借貸守則、非常多元化之組合，並採取平均為59.6%之審慎貸款價值比率。於二零二一年三月三十一日，淨息差擴大至2.32%（於二零二零年三月三十一日為2.07%）。BCG繼續擴大其融資來源，並積極與機構投資者及國際銀行進行磋商，以獲取額外資金。大部分股本由第三方提供，本集團亦承諾75,000,000澳元及14,000,000英鎊之資金，並於二零二一年三月三十一日提供39,000,000澳元及14,000,000英鎊分類為投資證券之資金。



墨爾本West Side Place之游泳池

於二零二一年財年，有見非居民對住宅抵押貸款之殷切需求及飆升，BCG將其抵押貸款平台擴展至英國。隨著其業務據點擴展至英國，BCG探索建設資產管理業務，以進一步發展及豐富其業務模式，藉此展望將貸款業務擴展至住宅物業以外之其他資產類別。

BCG現正審視多個其可擴展服務且大有可為之新市場，並檢視多項潛在收購事項，豐富其產品及服務並擴大規模。本集團依然會致力拓展BCG的業務，預期業務隨時間所作之貢獻將會增加。

## 管理層討論及分析

### 或然負債

年內，該等法律訴訟由倫敦高等法院發出，向Ensign House (FEC) Limited (「EHFL」) 及 FEC Development Management Limited送達。該等訴訟由Ensign House Limited(「EHL」)發起。由EHL提出之申索呈述為「損害賠償及／或衡平法賠償及／或評定利潤及／或推定信託及／或法規及／或於股權及／或其他寬免下之權益」。該申索之要旨為各被告人涉及因使用EHL或其代表提供有關EHFL收購名為Ensign House, Admiral's Way, Canary Wharf之物業之機密資料而違反合約及／或違反其他職責。就此，經法律顧問之建議，管理層認為，有關申索屬無效，原因為概無違反合約，因此將就該等不當行為之指控作出強烈抗辯，而有關訴訟現正全面進行爭辯。



倫敦Ensign House

### 展望

預期2019冠狀病毒病爆發所帶來之全球經濟不確定性將繼續存在，並對本集團於營運所在各個地區之業務帶來壓力。於二零二一年財年，本集團已採取以下措施以重整業務，確保長期可持續性：

- 調整員工人手，特別是因旅客及商務旅遊減少而備受打擊之酒店業務；
- 檢討所有日常開支，務求減少行政費用；
- 在可能之情況下，將所有資產重新定位，倘有具吸引力之收購要約，會變現資產；及
- 延遲若干資本支出以保留現金及維持流動資金。

本集團對全球經濟不確定性保持警覺，將在必要時實施進一步之緩解措施。本集團亦將採取謹慎態度，惟將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之勢頭。特別是，本集團專注於補充土地儲備以及發展停車場及按揭貸款業務。同時，本集團將繼續探索變現投資組合資產之機會。多年來，本集團開發多項增值資產，並可出售以實現收益，並將資金重新部署在資本回報更高之項目。

於二零二一年三月三十一日，本集團之累計預售價值約達港幣13,800,000,000元，而約港幣55,600,000,000元之目前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增長前景之地區且區內房地產周期為本集團提供更高風險調整回報之地區，選擇性擴展發展項目組合。

## 管理層討論及分析

於二零二一年財年，本集團成功將若干酒店資產重新定位，為長住客人及醫護人員服務，並推出相關住宿套餐，針對需要自我隔離之回港人士。由於採取上述策略，本集團之酒店於二零二一年財年獲得盈利。展望未來，隨著與鄰近國家建立旅遊氣泡及放寬社交距離措施，預期香港酒店業之市場氣氛將回暖，邁向進一步復甦之路。此外，中國內地酒店業於二零二零年初遭受重創之後，隨著國內跨省旅遊重現增長而呈現令人鼓舞之回升。

本集團之酒店業務繼續擴大，13間新酒店正在發展中，其中墨爾本麗思卡爾頓酒店開業以及Dorsett Shepherds Bush酒店擴建工程於二零二二年財年下半年動工，為本集團下一個發展階段揭開序幕。同時，本集團對長遠未來仍然審慎樂觀，並處於有利位置，當各地之限制措施開始解除，將可把握休閒及商務旅遊復甦之勢頭。

QWB之綜合度假村發展項目將成為本集團另一個里程碑，其中零售巨頭DFS集團已訂約並宣佈，為配合QWB於二零二二年年年底開始分階段開業，其將於該豪華零售購物區內設立T Galleria Emporium，佔一席位。

BCG於澳洲之業務維持強勁升勢，近期更擴展至英國。BCG具備把握自然增長機遇及收購所需之資金。我們預期未來數年將為業務帶來可觀增長。

於二零二一年三月三十一日，本集團之流動資金狀況維持穩健，約為港幣8,600,000,000元，有可動用未提取信貸融資港幣5,200,000,000元，以及價值港幣3,800,000,000元之多項不附帶產權負擔之酒店資產。本集團會繼續以審慎有序之方法管理財務狀況，同時確保有效運用資本。

綜上所述，得益於我們多元化之業務組合及穩固根基，本集團得以維持盈利能力，並有信心能夠成功克服目前全球經濟之阻力，為權益持有人帶來可持續及可觀回報。

### 僱員及薪酬政策

於二零二一年三月三十一日，本集團擁有約3,500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。



倫敦Dorsett Shepherds Bush酒店擴展工程