

聯席董事總經理報告書

截至二零二五年三月三十一日止財政年度充滿挑戰和機遇，這需要我們保持韌性，以應對市場動盪、利率高企及融資成本上升。面對該等複雜環境，本集團繼續專注其核心業務，迅速適應不斷變化的市況，同時實施多項策略措施，確保財務穩健及長遠發展。

年內，我們秉持審慎的投資組合優化方針，謹慎出售非核心資產及業務，以提升流動資金、降低債務及紓緩財務壓力。此舉不僅加強我們的資產負債表，亦讓我們能夠把握符合長遠願景的新投資機遇。儘管目前市況不利，我們的團隊展現出卓越的適應能力與承擔，於主要業務分部達成顯著的里程碑。

我們堅定執行策略舉措，增強財務韌性並提高營運效率。展望未來，我們仍深信能夠應對不斷變化的挑戰，並把握多元化組合中的增長機遇。

以下為我們於二零二五年財年的主要成就概要及全面最新業務情況，尤其反映我們取得的進展以及可持續發展願景。

主要成就及最新業務情況

酒店業務及管理



- 我們於營運所在大部分國家及城市(包括馬來西亞、英國及澳洲)之酒店業務及管理業務錄得增長。全球旅遊業需求持續復甦，加上政府支持措施，推動我們取得亮麗表現。
- 酒店業務之收益按年增長2.3%至約港幣2,100,000,000元，經調整毛利⁽ⁱ⁾(非公認會計原則財務計量)為44.4%。儘管收益增長，但毛利率較二零二四年財年輕微下降，主要由於香港旅遊模式轉變，加上通貨膨脹壓力及新開業物業正處於初期發展階段所致。

聯席董事總經理兼執行董事
邱詠筠

聯席董事總經理報告書

- 於二零二四年九月，香港啟德帝盛酒店開始試業，其坐落於毗鄰經常舉辦大型活動之場地啟德體育園之策略性位置。儘管不斷變化之旅遊模式影響香港的旅遊業復甦，該旗艦酒店設有373間客房，可把握活動帶來之需求，鞏固我們於香港的市場地位。
- 於二零二四年九月，本集團透過持有10%股權的合夥關係完成收購一間新加坡酒店，並將該酒店之品牌重塑為新加坡樟宜帝盛酒店。該酒店僅需10分鐘車程即可到達樟宜機場，並提供313間客房，進一步加強我們的輕資產策略。該交易已經完成，而本集團獲得增設100間客房的項目合約及酒店管理協議，增強我們於新加坡的市場地位。
- 我們預期，英國倫敦之Dao by Dorsett North London及Dorsett Canary Wharf將於二零二六年財年開幕，為酒店組合再添305間客房。

物業發展

- 我們的物業發展業務保持強勁勢頭。物業發展之經調整收益⁽¹⁾(非公認會計原則財務計量)達港幣7,200,000,000元，較二零二四年財年上升5.3%。
- 英國倫敦之Aspen at Consort Place分階段落成，分期交付流程已於二零二四年五月開始。此外，我們於澳洲珀斯之Perth Hub及於澳洲布里斯本之Queen's Wharf Residences(第四座)已竣工。該兩個發展項目的交付流程進展理想。新加坡之Hyll on Holland已竣工，並於二零二五年財年悉數交付。於二零二五年財年，香港之珀爵及畢架•金峰以及澳洲墨爾本之West Side Place(第三座及第四座)均錄得可觀之收益貢獻。我們一如既往，有效執行銷售策略，努力管理現有庫存。



聯席董事總經理兼執行董事
邱詠賢

聯席董事總經理報告書

- 我們的累計預售及未入賬已訂約銷售額已達約港幣8,900,000,000元，為未來數年之現金流量奠定堅實基礎。繼二零二四年三月推出英國曼徹斯特之Red Bank Riverside – Falcon廣獲好評後，我們於二零二四年七月推出開發總值約港幣11,900,000,000元之香港柏蔚森、於二零二四年八月推出開發總值約港幣1,200,000,000元之英國曼徹斯特之Red Bank Riverside – Kingfisher及於二零二五年二月推出開發總值約港幣3,700,000,000元之澳洲墨爾本之640 Bourke Street。推出該等項目均受到市場的熱烈歡迎。
- 預期曼徹斯特之Victoria Riverside之第一階段將於二零二六年財年上半年完工，而第二階段將於二零二六年財年下半年完工，預期開發總值約為港幣2,000,000,000元。預期該項目將帶來可觀現金流入，有利於削減債務。

停車場業務

- 為配合策略目標，我們有選擇性地逐步淘汰業務組合中表現不佳之停車場以提升營運效率，並成功出售英國之停車場。此外，我們積極尋求訂立新管理合約，以鞏固市場地位。
- 停車場業務及設施管理業務之收益較二零二四年財年下降2.6%至港幣713,000,000元，原因是我們執行策略以淘汰表現欠佳之停車場及專注提升營運效率。經調整毛利率⁽¹⁾(非公認會計原則財務計量)於二零二五年財年上升至28.3%。

博彩業務

- Palasino Group旗下之博彩收益較二零二四年財年輕微上升1.6%至港幣409,000,000元，主要由於老虎機數目增加，顯示業務增長及適應力。
- 於二零二四年八月，我們持有25%股權之QWB項目娛樂場之首階段成功開業，獲得市場正面反應。其他階段計劃逐步開業，進一步增強產生現金流量。
- 我們及合夥伴與The Star Entertainment Group Limited就QWB項目及澳洲昆士蘭黃金海岸布羅德海灘島(「黃金海岸項目」)以及目前由The Star全資擁有或與我們合夥擁有位於澳洲昆士蘭布里斯本之若干酒店及停車場資產(「策略資產」)訂立協議綱領。

資產負債表及管理

- 我們正採取積極措施以降低債務水平及融資成本。我們加快完成多個物業發展項目。我們於二零二四年十二月完成澳洲珀斯之Perth Hub，並於二零二四年二月悉數償還建築貸款。我們亦加快完成澳洲布里斯本之Queen's Wharf Residences(第四座)，並於二零二五年三月開始交付。該發展項目於澳洲創下記錄，321個單位於一天內結算。Victoria Riverside已接近完工，並預期於二零二六年財年交付，進一步有利削減債務。
- 我們一如既往，有效執行銷售策略，努力管理現有庫存。香港之珀爵及畢架•金峰以及澳洲墨爾本之West Side Place(第三座及第四座)已為二零二五年財年之收益作出重大貢獻，並產生可觀現金流入。

聯席董事總經理報告書

- 我們已指定出售若干非核心酒店及成熟停車場資產，將資金循環投資。我們的目標是降低資產負債比率而不會對長遠業務表現造成不利影響。我們的策略包括償還借貸及將資本再投資於具有較高潛在回報的項目。於二零二五年財年，我們於二零二四年九月出售英國Boundary Farm之停車場，代價約為17,240,000英鎊（相當於約港幣169,000,000元）；訂立協議出售位於英國倫敦之酒店資產及物業，代價約為47,200,000英鎊（相當於約港幣462,000,000元）。
- 我們於二零二五年二月訂立協議以出售於BC Invest之53.21%股權，代價約為106,000,000澳元（相當於約港幣513,000,000元），並於二零二五年五月完成出售於香港之按揭組合，金額約為港幣485,000,000元。
- 我們獲98.4%之投票贊成，允許於多個可選擇贖回日期部分贖回360,000,000美元之優先擔保永續資本票據，並同意將可選擇贖回日期的頻率提高至每月一次，最低可選擇贖回條件為20,000,000美元。這項同意為我們的現金流量管理提供更高靈活性。我們亦考慮適時於市場上贖回永續資本票據。

業績摘要

儘管本集團於二零二五年財年錄得收益減少6.2%，惟其於二零二五年財年仍維持斐然業績，約為港幣9,600,000,000元。經計及合營公司項目應佔收益貢獻，我們的經調整收益⁽ⁱ⁾（非公認會計原則財務計量）於二零二五年財年輕微增加3.8%至港幣10,600,000,000元。

儘管我們於年內錄得理想收益，惟盈利能力受到若干一次性非現金因素影響。股東應佔虧損淨額約為港幣1,275,000,000元。減值虧損影響重大，令我們的盈利能力受壓。

我們於二零二五年財年上半年錄得經調整現金溢利⁽ⁱ⁾（非公認會計原則財務計量）約港幣33,000,000元，故於二零二五年財年下半年加倍努力將經調整現金溢利⁽ⁱ⁾（非公認會計原則財務計量）提高至約港幣133,000,000元。因此，全年經調整現金溢利⁽ⁱ⁾（非公認會計原則財務計量）維持於約港幣266,000,000元。然而，經調整現金溢利⁽ⁱ⁾（非公認會計原則財務計量）由二零二四年財年之港幣780,000,000元減少65.9%。

經調整每股資產淨值⁽ⁱ⁾（非公認會計原則財務計量）下降13.5%至港幣9.32元。董事會議決不建議派發二零二五年財年末期股息。二零二五年財年的股息為每股港幣1.0仙。

有關財務業績之更多詳細資料，請參閱「管理層討論及分析」一節。

附註：

(i) 指非公認會計原則財務計量，其於下文「非公認會計原則財務計量」一節界定及與最接近之可資比較公認會計原則計量進行對賬。

聯席董事總經理報告書

資本架構

年內，我們對資本架構保持審慎態度。於二零二五年三月三十一日，銀行貸款、票據及債券總額較二零二四年三月三十一日減少約港幣2,391,000,000元。有關減少主要由於年內項目完成後結算項目擔保建築貸款，以及根據相關償還條款作出計劃還款所致。

於二零二五年三月三十一日，現金及流動資金狀況達約港幣3,900,000,000元（於二零二四年三月三十一日：港幣4,900,000,000元）。此外，未提取銀行融資維持於約港幣3,400,000,000元，而不附帶產權負擔之酒店資產及未售庫存的價值約為港幣4,600,000,000元。該等資產均可套現或用作抵押品以籌集更多資金。再者，我們持續檢討非核心資產及業務組合，並可能於條件有利時將部分資產套現。我們亦考慮適時釋放酒店重估盈餘。

於二零二五年三月三十一日，經調整淨資產負債比率⁽ⁱ⁾（非公認會計原則財務計量）下降至67.6%。為反映計及非經營減值虧損前的淨資產負債比率，本集團之備考經調整淨資產負債比率下降至65.8%，表明我們在降低債務水平方面所作之努力。

附註：

(i) 指非公認會計原則財務計量，其於下文「非公認會計原則財務計量」一節界定及與最接近之可資比較公認會計原則計量進行對賬。

年結後

於二零二五年五月，本集團訂立按揭組合銷售協議以出售其於香港按揭組合之權益，代價約為港幣485,000,000元。按揭組合包括就本集團所發展香港物業抵押之按揭貸款。本集團亦於二零二五年五月訂立參與協議，據此，本集團將經濟參與上述按揭組合。於按揭組合銷售協議於二零二五年五月二十七日完成後，本集團就出售事項（經計及參與協議項下之交易）收取之所得款項淨額約為港幣344,000,000元。有關詳情，請參閱本公司日期為二零二五年五月二十二日之公告。

企業管治以及環境、社會及管治

作為香港上市公司，我們不遺餘力超越新訂的ESG披露要求，亦深知我們於推動可持續發展及為持份者創造長遠價值方面發揮關鍵作用。

在環保方面，我們透過與外部顧問合作收集溫室氣體排放數據，加強監測流程。此外，我們已聘請獨立專業機構進行實體風險場景分析及舉行持份者參與工作坊，以確定與業務有關的關鍵氣候風險和機遇。通過積極監察ESG事宜並符合全球最佳慣例及監管預期，我們將ESG原則納入我們的核心策略—建立信任，促進創新，為實現可持續未來出一分力。

為進一步加強我們對氣候相關財務披露的承諾，我們委聘熟悉氣候相關財務信息披露工作組框架的專業實體。我們的目標是締造長遠的積極影響，鼓勵其他人士追求更可持續、更具韌力之未來。

年內，我們持續投放大量精力及資源，以推進ESG優先考慮及目標。高度重視可持續發展及負責任之商業實踐，仍是本公司之重要策略工作。我們藉ESG舉措取得的成就獲多個獎項認可，肯定我們在此範疇追求卓越的承諾。

此外，我們堅信，傑出企業管治對促進可持續發展至關重要。我們主動與投資者保持聯繫，並確保對持份者保持高度透明。我們在投資者關係、企業管治及企業社會責任方面所作努力勇奪多項國際殊榮，進一步加強我們對負責任及合乎道德的商業行為的承諾。

聯席董事總經理報告書

獎項例子包括：

- 「《亞洲金融》2025年度亞洲最佳公司評選」之「香港最佳小型企業」；
- 香港投資者關係協會「2025年第十一屆香港投資者關係大獎」之三項殊榮，包括「最佳ESG(環境)」、「最佳投資者會議」及「最佳年報」；
- 「東周刊傑出企業策略大獎2024」之「傑出企業策略大獎」；
- 「中國融資2023中國融資大獎」之「最佳品牌價值獎」；
- 環境社會及企業管治基準學會「環境、社會及企業管治成就大獎2023/2024」之兩項殊榮，包括「最佳可持續願景大獎－優異獎」及「傑出環境、社會、企業管治大獎－上市公司金獎」；及
- 「2024年第十四屆亞洲卓越大獎」之三項殊榮，包括「亞洲最佳行政總裁：邱達昌先生(主席兼行政總裁)」、「亞洲最佳首席財務總監：張偉雄先生(首席財務總監兼公司秘書)」及「最佳投資者關係公司」。

前景

於二零二五年財年，營商環境前景未明，挑戰與機遇並存。宏觀經濟不利因素、市況動盪及環球金融壓力繼續影響營運格局。然而，我們堅定不移，繼續砥礪前行，致力應對複雜形勢，推動可持續增長。憑藉多元化物業組合增強韌性，我們能夠降低風險，把握新興機遇，並確保主要業務分部穩步發展。

於二零二五年三月三十一日，我們的累計應佔預售及未入賬已訂約銷售額達約港幣8,900,000,000元，進行中項目按計劃順利推進。若干地標性發展項目將於二零二六年財年完工，增強我們的策略增長軌跡。橫跨三座塔樓之Victoria Riversides的預期開發總值約為港幣2,000,000,000元，將進入最後發展階段，而香港之柏蔚森的預期開發總值約為港幣11,900,000,000元，計劃於二零二五年九月完工。預計該等主要項目將為二零二六年財年之收益、現金流量及削減債務作出重大貢獻。

此外，我們亦根據市況正在籌備於香港推出西營盤及於曼徹斯特Victoria North推出更多樓宇，進一步鞏固我們的市場地位。

酒店業務依然是我們業務策略之基石。香港啟德帝盛酒店二零二四年九月試業後，目前正處於初期發展階段。酒店毗鄰啟德體育館，地理位置優越，可自該場館舉辦的大型盛事中獲益。於未來12個月內，我們預計將增加約305間客房，以擴展資產組合。預期該等酒店資產將為我們的經常性收入流作出貢獻，並進一步擴大我們的酒店業務據點。

同時，我們的停車場及設施管理業務繼續表現韌性。我們根據策略願景逐步出售或淘汰經營表現不佳及成熟資產，並獲取管理合約以轉向輕資產模式，此將有助於降低槓桿及提高營運效率。我們亦推出應用程式，以提升用戶體驗及營運效率，進一步更新將於二零二六年財年推出，以確保我們成為市場上的技術領導者。

Palasino Group旗下的博彩業務保持穩定，促進創造經常性收益。我們預期博彩想望及主顧消費進一步增加，與持續增長趨勢一致。我們亦探索在亞洲擴大據點的機會，並計劃於二零二六年財年在捷克共和國開設一間新Mikulov娛樂場。

聯席董事總經理報告書

我們投資的QWB項目首階段於二零二四年八月成功開業，市場反應正面。隨著其他階段陸續推出，預期該分部將逐步鞏固，成為現金流量來源。此外，我們正積極與合營夥伴合作，落實與The Star進行資產置換的正式協議，此屬旨在優化資產組合的策略重組舉措。我們認為，重組QWB項目的投資將為我們的合營夥伴及我們創造改善營運的機遇。

儘管目前在經濟方面迎接挑戰，我們對二零二六年財年的前景抱持樂觀態度，預計在策略舉措及營運韌性的推動下，本年度將取得豐碩回報。據我們觀察，去年利率高企情況於最近數月有所下降。我們相信，融資成本於未來數年將會下降。值得一提的是，去年的融資成本較二零二四年財年有所減少，我們預期會延續這一趨勢。隨著我們持續投資高潛力項目、對市場擴張採取嚴謹策略及全球經濟逐步復甦，我們堅信，我們的不懈努力將為持份者帶來可持續增長回報及長遠價值。

聯席董事總經理兼執行董事
邱詠筠

聯席董事總經理兼執行董事
邱詠賢

二零二五年六月二十六日