

聯席董事總經理報告書

於二零二六年財年，我們聚焦財務韌性、審慎的資本管理及策略靈活性，以應對充滿挑戰的全球宏觀經濟環境。憑藉主動佈局，我們順利跨越物業發展領域(尤其是香港)的漫長調整週期，亦在動態變化的旅遊市場中穩步鞏固酒店業務的營運穩定性。

年內，我們果斷推進變現非核心資產及業務之策略。此嚴謹方針加速資本循環，釋放內部資金流動性，並降低企業持有成本。藉此，我們不僅抵禦短期波動對資產負債表的衝擊，亦保留充足靈活性，能夠把握物業發展及酒店業務組合中高回報的長期增長機遇。

我們以資產負債表去槓桿作為此框架的核心，並將出售資產所得款項合理有序地用於負債管理。於二零二六年三月三十一日，銀行貸款、票據及債券總額減少7.5%至港幣23,500,000,000元，在降低融資成本的同時，顯著鞏固財務狀況。展望未來，我們對自身結構韌性及利用全球多元佈局把握長期增長的能力仍然充滿信心。

以下為我們於二零二六年財年的主要成就概要以及概述營運進展及可持續發展願景的全面最新業務情況。

主要成就及最新業務情況

酒店業務及管理

- 我們於香港、新加坡、澳洲及馬來西亞等核心地區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14.6%至約港幣2,400,000,000元，經調整毛利率⁽¹⁾(非公認會計原則財務計量)較二零二五年財年約港幣900,000,000元上升約20.6%至二零二六年財年約港幣1,100,000,000元。此表現反映香港啟德帝盛酒店的營運趨穩，以及本集團之酒店組合的入住率及平均每間客房收益均有所提升。



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

- 於二零二六年財年，我們透過推出兩間新酒店及首個旅舍品牌拓展酒店版圖。於二零二五年九月，我們在錦秋路開設上海學嶼，其坐落於充滿活力、宜居的學術圈，毗鄰上海大學。隨後於二零二五年十月，我們正式推出商務酒店Dorsett Canary Wharf London，提供237間客房，坐落於倫敦中心商業區，可滿足殷切的商務及休閒需求。
- 於二零二六年財年，我們的Dao by Dorsett North London亦已開幕，其位於Hornsey Town Hall，為經過精美修復的二級保護建築。於二零二六年六月，為配合我們審慎的資本分配方針，該物業其後已根據策略出售協議向第三方出售，讓本集團變現其投資價值，同時保留酒店管理合約，並繼續受惠於其持續經營業務。該交易使本集團於完成後成功變現發展價值，並即時加強企業流動性。我們透過執行此項出售進一步鞏固長期策略方向，即以高效、輕資產的業務模式發展，聚焦於資本回報最大化。

物業發展

- 於二零二六年財年，物業發展之經調整收益⁽¹⁾（非公認會計原則財務計量）約為港幣6,400,000,000元，較二零二五年財年的港幣7,300,000,000元下降約13.1%。該收窄主要由於計劃項目空檔期，惟儘管竣工項目減少，我們於核心地段仍保持高度主動的執行力度。
- 我們的地標發展項目倫敦之Aspen at Consort Place已於二零二五年五月竣工，並於二零二六年財年順利分期完成交付工作。於曼徹斯特之Victoria Riverside（B座及C座）已竣工，其交付工作於二零二五年七月開始。該等交付工作所得資金使我們得以全數償付並完成該發展項目之有關建築貸款融資。

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

- 持續交付布里斯本之Queen's Wharf Residences(第四座)及變現墨爾本之West Side Place存貨繼續為經調整收益流帶來強勁的流動資金。
- 合營公司物業發展項目香港之柏蔚森及馬來西亞之Dorsett Place Waterfront Subang(A座及B座)已如期竣工，並於二零二五年九月開始交付流程。柏蔚森交付進度顯著，已於二零二六年三月三十一日全數償付其建築貸款。
- 於二零二六年三月三十一日，累計應佔預售價值及未入賬已訂約銷售額約為港幣8,400,000,000元。我們近期在墨爾本推出640 Bourke Street，並在提高價格後重新強勢推出布里斯本之Queen's Wharf Residences(第五座)剩餘單位，該兩個項目均獲得正面反饋。視乎目前市況，我們正計劃於二零二七年財年下半年推出香港西營盤項目及西貢蠔涌項目兩個發展項目。
- 曼徹斯特之Victoria Riverside第二期之預期開發總值合共約為港幣1,000,000,000元，計劃於二零二七年財年上半年竣工。該里程碑將帶來可觀的現金流入，並進一步助力減少我們的債務。
- 此外，於二零二六年一月，本集團於上海寶山區1,700個單位的指定建房出租的長期租賃發展項目已竣工，於二零二六年三月前順利開始租賃營運。

停車場業務

- 停車場業務及設施管理業務貢獻收益約港幣666,000,000元，較二零二五年財年下降6.6%。
- 為配合策略目標，我們選擇性淘汰組合中表現欠佳之停車場，以提升營運效率。此舉包括成功出售馬來西亞一個停車場。同時，我們積極拓展並獲取新輕資產管理合約，以鞏固市場地位並加強經常性收入流。
- 為長遠發展該業務，本集團對其營運模式實施一系列根本性變革，包括在核心職能廣泛採用AI工具，推動自動化、加強預測性數據分析，並支持靈活的企業決策。
- 我們綜合運用該等先進技術方案與嚴謹的成本管理，已成功精簡工作流程、削減間接成本，並從結構上提升我們全球停車網絡之長期營運效率。

博彩業務

- Palasino Group旗下之博彩收益較二零二五年財年上升9.6%至約港幣448,000,000元。此增長乃由於我們持續開展精準營銷舉措、推廣及宣傳活動，帶動訪客人次增加，使賭桌遊戲贏率及老虎機流水額上升。
- 於二零二五年十二月，我們的最新娛樂場物業Palasino Mikulov成功開業。該場地設有博彩廳，內置106台老虎機及10張賭桌，並推出綜合客戶忠誠計劃，旨在吸納新客戶群並持續推動當地經濟發展。



捷克共和國之Palasino Mikulov

聯席董事總經理報告書

- 於二零二六年三月，本集團與合營夥伴完成Queen's Wharf Brisbane(「QWB」)項目之擁有權轉移及再融資。根據此項安排，合營夥伴已成為各自擁有Destination Brisbane Consortium(「DBC」，持有QWB綜合度假村)50%權益之共同擁有人。
- DBC交易順利完成前，所有必要先決條件已達成，包括取得昆士蘭州政府、酒類和博彩管理局、外國投資審查委員會及DBC融資方的必要批准，該等機構已一致同意DBC為現有債務融資進行再融資。
- 作為更廣泛交易框架之一部分，合營夥伴擬於二零二六年下半年完成向The Star收購Treasury Hotel、Treasury Car Park及Charlotte Street Car Park。



布里斯本之Queen's Wharf Brisbane

資產負債表及管理

- 我們堅定不移地執行資本管理路線圖，積極優先進行債務削減、資本循環及降低融資成本等工作。於二零二六年財年，透過加快完成主要物業發展項目及迅速清還其相關建築貸款，推行資本優化措施。最值得注意的是，曼徹斯特之Victoria Riverside、倫敦之Aspen at Consort Place以及珀斯之Perth Hub的成功交付，已促進項目特定債務融資的逐步有序結清，從而大幅降低我們的槓桿水平。此外，隨著我們主要國際旗艦酒店項目竣工及推出，酒店管線之未償還資本開支需求大幅減少。此等短期發展承諾的減少已顯著紓緩資金壓力，讓我們保留內部現金資源。
- 積極存貨變現及策略性營銷活動仍為我們內生現金產生策略之核心驅動因素。繼香港之柏蔚森在二零二五年九月竣工，於二零二六年三月三十一日，我們的餘下已竣工住宅存貨約為港幣7,000,000,000元。我們正積極推動該存貨變現，包括香港之畢架•金峰、倫敦之Aspen at Consort Place及墨爾本之West Side Place的優質單位，以產生可觀之現金流入，持續支持償債。



香港之柏蔚森



香港之畢架•金峰

聯席董事總經理報告書

- 為進一步加速資本循環及優化資產負債表而不影響長期營運穩定性，我們於年內積極推進成熟及非核心資產的出售。我們已完成多項主要資本釋放交易，包括出售我們於BC Invest之餘下股權、出售香港本地化按揭組合以及出售馬來西亞表現欠佳之停車場資產。
- 此外，我們就出售倫敦Hornsey之酒店、市政廳及辦公室發展項目、珀斯麗思卡爾頓酒店之50%股權以及墨爾本麗思卡爾頓酒店之49.9%股權訂立結構化協議。該等已完成及協定之交易合共變現約港幣2,500,000,000元。從該等非核心資產所回收資金已逐步有序地用於償還短期借款及加強整體資產負債表之流動性。
- 作為我們維持長期財務韌性承諾一部分，我們已於二零二六年財年確認重大及審慎之減值合共約港幣1,200,000,000元。透過主動納入該等非經營性會計調整，我們已有效使財務狀況表擺脫過往市場波動之影響，從而建立一個穩定透明之框架，以支持未來更卓越之盈利表現。

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。

業績摘要

二零二六年財年收益減少主要反映項目竣工之既定階段性安排及住宅成交數量較去年有所減少。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)於二零二六年財年約為港幣10,000,000,000元。

儘管我們於整體營運範圍內實現穩健基礎收益，我們的會計盈利能力仍受到當前宏觀經濟挑戰及多項非經營性因素影響。股東應佔虧損淨額約為港幣1,211,000,000元。此影響主要由於項目竣工之既定階段性安排令物業發展竣工量減少，以及已確認減值虧損對我們的淨利潤率表現構成短期壓力。我們於本期間已透過主動應對該等財務調整，為改善未來盈利表現減少障礙。

經調整每股資產淨值⁽ⁱ⁾(非公認會計原則財務計量)由二零二五年三月三十一日之港幣9.32元略微下降1.3%至二零二六年三月三十一日之港幣9.20元。

董事會議決不建議就二零二六年財年派發末期股息(二零二五年財年：無)。

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。我們已清償數項主要貸款融資，包括(i)多項有抵押及無抵押貸款融資(包括一筆港幣2,600,000,000元之融資)；及(ii)全數清償金額約港幣699,000,000元之Victoria Riverside建築貸款。

於二零二六年三月三十一日，現金及流動資金狀況達約港幣3,700,000,000元(於二零二五年三月三十一日：港幣3,900,000,000元)。此外，未提取銀行融資維持於約港幣1,600,000,000元，而不附帶產權負擔之酒店資產價值約為港幣726,000,000元及還有未售存貨。該等資產均可套現或用作抵押品以籌集更多資金。再者，我們持續檢視非核心資產及業務組合，並仍抱持開放態度，可能在認為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。

於二零二六年三月三十一日，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63.0%。

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

於二零二六年四月一日，我們訂立協議出售墨爾本麗思卡爾頓酒店之49.9%股權，代價約為58,200,000澳元(相當於約港幣315,000,000元)，預期於二零二七年財年上半年完成。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為二零二六年四月一日之公告。

於二零二六年四月一日，我們向二零一九年永續資本票據持有人發出通知，選擇遞延二零二六年四月十八日之分派時間表。此分派將根據二零一九年永續資本票據之條款及條件，遞延至下一個付款日期支付。

於二零二六年五月二十九日，我們完成出售珀斯麗思卡爾頓酒店之50%股權，總代價為100,000,000澳元(相當於約港幣515,000,000元)，並預期自該交易確認收益約32,500,000澳元(相當於約港幣168,000,000元)。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為二零二五年十二月八日及二零二六年五月二十九日之公告。

於二零二六年六月二日，我們與買方就出售英國之辦公室訂立買賣協議，並與買方訂立變更契據，以變更出售英國之辦公室的若干條款及出售英國之酒店及市政廳的若干條款，各項資產之買賣協議已於二零二五年二月訂立。於變更契據日期，原酒店買賣協議及原市政廳買賣協議項下之各項先決條件已獲達成或豁免，而有關酒店的出售已於變更日期完成。該等交易之總代價修改為約59,500,000英鎊(相當於約港幣627,000,000元)，涵蓋目標股份之代價以及酒店貸款及辦公室貸款金額。我們預期將自該經修訂交易錄得收益約25,700,000英鎊(相當於約港幣271,000,000元)。有關進一步詳情，請參閱本公司日期為二零二五年二月二十五日、二零二五年五月九日、二零二六年三月六日及二零二六年六月二日之公告。

聯席董事總經理報告書

企業管治以及環境、社會及管治

作為香港上市公司，我們不只將可持續發展視作符合監管規定之任務，而是看作實現長期資本保值之重要動力。我們努力超越最新法定ESG披露基準，確保增長既合乎道德、具備韌性，亦與全球持份者之利益深入契合。

為加深對環境足跡之理解，我們已與專業環境顧問合作升級數據架構，並嚴格計量投資組合之溫室氣體排放量。除該碳會計框架外，我們亦委聘獨立專家進行全面之實體氣候風險情景分析。憑藉此項工作及有結構之持份者工作坊，我們已成功識別影響我們國際物業及酒店網絡之具體氣候風險及商機。

我們相信，健全之環境管理工作必須有透明之財務指標作為支持。為此，我們已與熟悉氣候相關財務信息披露工作組框架之行業領先顧問建立夥伴關係。該項合作使我們能夠向投資者提供清晰、機構級之氣候韌性見解，讓我們在倡導可持續發展之同時，保障資產負債表免受氣候驅動久之市場波動影響。

於本財政年度，我們已投入大量資本及人力資源以實現ESG目標，將負責任之商業實踐置於企業策略核心。期內，我們的進展獲多項國際知名獎項認可，為此我們深感自豪。

此外，我們仍堅信，完善之企業管治是任何可持續企業的立身之本。我們繼續優先與投資界進行開放、積極之對話，維持卓越之市場透明度標準。持續開展投資者關係及企業社會責任方面之工作，已為我們贏得多項全球殊榮，進一步鞏固我們作為國際舞台上合規營運商之地位。

獎項例子包括：

- 「環境社會及企業管治基準學會環境、社會、企業管治成就大獎2024/2025」之三項殊榮，包括「傑出可持續發展願景獎－傑出獎」、「傑出環境、社會、企業管治大獎－上市公司白金獎」、「傑出持續派息獎20+年」；
- 「2026年第十二屆香港投資者關係大獎」之四項殊榮，包括「最佳投資者關係公司」、「最佳ESG(環境)」、「最佳ESG(社會)」及「十年投資者關係獎」；
- 「《亞洲金融》2026年度亞洲最佳公司評選」之兩項殊榮，包括「香港最佳小型企業(金獎)」及「最佳財務總監(銅獎)」；及
- 「亞洲公司治理2026年第十六屆亞洲卓越大獎」之三項殊榮，包括「亞洲最佳行政總裁：主席兼行政總裁邱達昌先生」、「亞洲最佳財務總監：首席財務總監及公司秘書張偉雄先生」及「最佳投資者關係公司」。

前景

預期二零二七年財年全球營商環境仍將錯綜複雜，宏觀經濟持續面對挑戰，但同時明顯存在結構性機遇。市場波動、地緣政治局勢不明朗，加上高融資成本，將繼續影響我們的國際營運格局。然而，我們堅守戰略方向，通過嚴格之財務紀律及精準之策略執行，應對複雜形勢。憑藉可顯著增強營運韌性之高度多元化物業組合，我們能夠降低週期性風險，把握新興機遇，並確保所有核心業務分部穩步發展。

我們的物業發展項目組合為未來數年提供高可見度之現金流。於二零二六年三月三十一日，我們的累計應佔預售價值及未入賬已訂約銷售額約為港幣8,400,000,000元，進行中項目順利推進並緊貼我們的時間表。由於多個地標項目臨近竣工，即將開展全球單位交接工作，故未來24個月將有大量資金回籠。值得注意的是，曼徹斯特之Victoria Riverside(A座)的計劃交接將為收益注入大量增長動力，推動強勁之現金流入，並支持我們實現積極償還債務之首要目標。

此外，視乎目前市況，我們正籌備於二零二七年財年下半年推出香港西營盤住宅項目及西貢蠔涌住宅項目，該兩個項目將進一步鞏固我們之本地市場地位。由於現有土地儲備充裕，足以支持未來六至八年的收益增長，我們預期無需緊急補充土地資源，讓我們在面對日後土地收購時，可以繼續遵循精挑細選、儲備資金及審慎嚴格的方針。

酒店業務及管理業務依然是我們長期企業策略之重要基石，支撐我們向經常性收入流轉型之結構性調整，以平衡住宅物業交付之固有週期性。於二零二六年財年，我們透過開設倫敦之Dorsett Canary Wharf(提供237間客房)及上海學嶼(提供115間客房)，成功拓展業務版圖。預期該等物業未來數月將開始帶來正面收益貢獻，幫助我們實現營運規模擴張。

我們目前有4間酒店在籌建中，其中澳洲之珀斯帝盛酒店計劃於未來十二個月內開業。重要的是，隨著全球主要旗艦項目相繼竣工及推出，我們預期，餘下項目無重大資本支出需求，可顯著紓緩資金壓力，保存內部現金資源，並直接支持保障資產負債表流動性。

停車場及設施管理分部方面，我們繼續致力逐步出售成熟及表現欠佳之資產以精簡營運及循環資本。我們正積極擴展第三方管理合約，推動業務進一步轉向高利潤、輕資產模式，從而直接有助於去槓桿及提高營運效率。展望未來，我們將繼續於活躍停車場網絡中部署及升級專有自動化系統及電子措施，以改善終端用戶體驗，確保我們在技術創新方面穩居市場領先地位。

Palasino Group旗下的博彩業務保持高度穩定，帶來可靠之經常性現金流。繼於二零二五年十二月在捷克共和國Mikulov順利推出新娛樂場，我們預期該業務將受惠於區內訪客人次增加、主顧消費增加及營運規模擴大。

關於我們於地標布里斯本之Queen's Wharf(QWB)項目，我們仍然非常看好其長期增長前景，尤其是在二零三二年奧林匹克運動會前。我們於二零二六年三月三十一日成功將於Destination Brisbane Consortium(DBC)之投資增至50%股權，隨即釋放營運優化及資產分配之機遇。

聯席董事總經理報告書

儘管全球宏觀經濟環境近期仍不明朗，惟於美國聯邦儲備局調整貨幣政策後，利率將呈下行趨勢，預期中期將降低我們的融資成本。透過維持約港幣3,700,000,000元之穩健資金流動性、嚴謹管理資本分配，並運用我們龐大且不附帶產權負擔之酒店資產，我們對應付短期市場波動能力仍充滿信心。我們衷心感謝股東、合作夥伴及僱員，彼等一直以來信任我們，助力我們執行財務韌性、穩定增長及為全體持份者創造長期價值之策略。

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

二零二六年六月二十五日